



每当要处理与激励和满意度相关的薪酬制度、工作设计以及人际关系问题时，这本著作曾经是，也一直是我的圣经。它是真正时间和空间意义上的经典之作。

领导力大师 沃伦·本尼斯

**MOTIVATION
IN WORK
ORGANIZATIONS**

组织中的激励

【美】爱德华·劳勒三世 (Edward E. Lawler III) ◎著 陈剑芬◎译

人力资源领域最具影响力人物、“期望激励理论”提出者爱德华·劳勒三世经典作品
在工作激励研究领域被转引次数最多的作品

MOTIVATION IN WORK ORGANIZATIONS

管理大师克里斯·阿吉里斯说，
这是一部关于激励、工作设计、薪酬制度和人际关系的奠基之作

- 什么才是激励员工的最好方法？家长制方法、科学管理方法、参与型方法，还是组合型方法？
- 为了拥有有效的组织，我们必须了解如何激励并鼓励有效的个人绩效。
- 无论采用什么样的组织设计方法，如果不去激励员工努力工作就不可能取得成功：员工因为得到奖励而受到激励。
- 唯一普遍有效的激励策略就是适合个人的差异化的激励机制。
- 员工可以设计自己的工资体系，也可以设计自己的工作。要做到个人与组织的良好配合，一个非常有效的方法就是让员工自己决定他在组织中的角色。

C湛庐文化
heers Publishing

 WILEY
Publishers Since 1807
<http://www.wiley.com>



上架指导：组织管理/ 激励管理

ISBN 978-7-300-14045-2



9 787300 140452 >

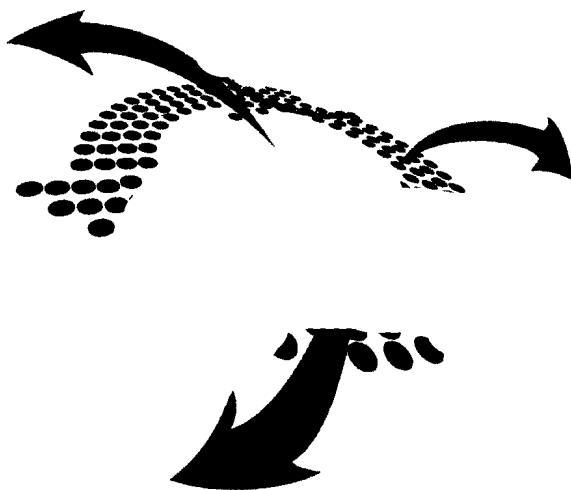
ISBN 978-7-300-14045-2

定价：55.00元

**MOTIVATION
IN WORK
ORGANIZATIONS**

组织中的激励

【美】爱德华·劳勒三世 (Edward E. Lawler III) ○著 陈剑芬○译



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织中的激励 / (美) 劳勒三世著; 陈剑芬译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011.7

ISBN 978-7-300-14045-2

I. ①组… II. ①劳… ②陈… III. ①组织管理学 - 激励 - 文集 IV. ①C936 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 139815 号

组织中的激励

[美] 爱德华 · 劳勒三世 著

陈剑芬 译

Zuzhizhong de Jili

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

版 次 2011 年 8 月第 1 版

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

印 次 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 张 17.25 插页2

定 价 55.00 元

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

七 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

八 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为**两大类，五小类：**

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。



阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费

一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉



序言

19⁷³年出版的《组织中的激励》是我研究工作的一个重要转折点。在此之前，我的大部分工作是基于本书前四章的理论方面的问题。通过写作这本书，我总结了之前自己在激励理论方面所做的研究并将之转化为实用和可用的材料。本书总结并整合了我多年的研究成果，当我回头再看《组织中的激励》时，我仍然为这本书的真实有用感到惊喜。但是，它也标志着我的研究新阶段的开始——更关注组织变革和管理实践的阶段。

自《组织中的激励》出版以来，我的很多工作都是关于第5章、第6章、第7章和综述中讨论的问题的。事实上，关于这些问题，比起《组织中的激励》刚出版时，我有更多的观点要分享。在过去的二十年间，管理世界发生了巨大的变化，我们也对如何有效管理大型复杂组织和如何激励为这些组织工作的员工，有了更深刻的认识。

在本篇序中，我将简要探讨激励理论的最新进展；讨论与激励和组织有效性相关的管理和组织设计方面的新进展。之所以强调这一点是因为：相比于对激励的理解，我们在管理和组织领域学到了更多，该领域也发生了更多的变化。这其实不足为奇，因为对激励的研究已经进行了几十年，甚至几百年。在某种程度上人类行为是保持不变的，但是却有大量因素影响到组织设计，改变了应该如何管理复杂组织的主要逻辑。

虽然在过去的二十年间，我的研究没有专注于激励理论，但我并没有

停止研究本书中所探讨的激励问题，相反，我仍然常常运用激励理论。事实上，这些理论是我在薪资和报酬制度、员工参与、组织设计和组织变革方面所做的大部分研究工作的基础。激励是组织设计的核心问题，我运用本书涉及的激励理念确定了哪种组织设计和管理实践是有意义的，并且预计这样的组织设计和管理实践将会对个人和组织行为产生何种影响。了解激励理论对于分析性地思考组织中的所有行为，以及做出组织设计决定具有重要意义。

† 当今的激励理论与研究

任何激励理论都必须回答三个问题：

- (1) 是什么激发了行为？
- (2) 是什么引导行为？
- (3) 个人对于行为引发的结果会有什么样的反应？

我相信《组织中的激励》中阐述的期望理论框架会成为回答上述三个问题最好的全面理论方法。

人类因需要而产生行为，仍然是对问题(1)的最好解释。自从《组织中的激励》出版以来，很多人开始关注班杜拉(Bandura)的著作及其对于效价的强调。从很多方面讲，本书是一长串研究的继续，这些研究表明个人需要在生活中体验到胜任感、效力感和成就感。它是对我们思考“是什么激励个人”以及“为什么个人会追求完成特定的目标”的有价值的补充，但是它并不会促使我重新构想或者从根本上推翻第1章中关于需要在激励人的行为方面的作用。它有助于我们进一步证明个人是受到外在奖励(如薪资)和内在奖励(如成就感和胜任感)双重激励的，也进一步强调有效的组织需要同时使用内在和外在奖励来激励其成员。

工作队伍日益多样化也使得人类需要存在个体差异这一问题更为突出。个人从工作中寻求的奖励类型在不同国家间会有差别。有大量关于工作体

制方面的报道，比如日本的工作体制和美国的工作体制是非常不同的。工作体制强调了解个人希望从工作中得到什么，以及在确定组织设计和实施奖励制度方面个体差异的中心作用的重要性。

本书提供的期望理论模型，即对于问题（2）的解释，自本书出版后二十年来一直非常有效。很多研究工作考察了人们认为是什么决定自己的努力会在多大程度上取得成功，以及决定绩效和奖励之间关系的因素。这些研究很明确地指出个人的努力 / 绩效期望和绩效 / 结果期望并不总是准确的，而是受到很多因素影响的，其中包括组织文化和个人以往的经历。

这些研究都是期望理论的重要补充，但并不改变期望理论的根本主张，即期望在引导行为方面是非常重要的。这些研究也没有改变组织需要设计以使个人可以感知到，表现良好与取得他们看中的奖励之间的联系的论点。在奖励制度方面，“可视沟通”是日渐常用的术语，用来说明期望理论认为想让奖励物成为激励品，奖励物必须是组织成员认为重要的、可以获取的物品或资源。

洛克（Locke）和莱瑟姆（Latham）的著作也有助于确定激励时目标的重要性。他们的著作有助于我们了解人们如何以及为什么致力于达到目标，也有助于我们明确参与以及外在奖励如何影响个人设定的绩效目标。从根本上说，他们的著作并没有说服我期望理论的基本概念需要改变。相反，却强调了个人对于他们的行为结果以及这些行为成功可能性的认知信念在工作环境和非工作环境中都是重要的激励决定因素。

《组织中的激励》非常强调工作满意度的作用。本书出版时，人们并不总是把满意度看做绩效的主要结果，因为很多人仍然认为满意度是绩效的原因。本书出版之后，越来越多的人同意如下观点：**最好是把满意度看做绩效的结果，满意度受人们获得的奖励类型以及奖励与绩效之间联系的影响。**

工作满意度会影响人们决定去何处工作以及是否仍从事当前的工作。工作满意度在管理和组织实践中已经越来越重要。组织应该进行更多的态

度调查以确定员工的满意度，了解组织在怎样运作，以及决定特定管理方式和组织设计的效果。

较大型的咨询产业已经发展到可以支持态度调查的程度了。从很多方面讲，这一产业在解释工作满意度的调查结果以及决定如何将这些结果反馈给组织方面变得越来越先进。员工满意度国家标准的出台令组织有可能将涵盖工作组织很多方面的员工满意度与国家员工满意度的平均水平进行比较。此外，分析调查也有助于比较某个组织的不同部分。通常，调查的结果会给员工，员工也会被邀请参与讨论该如何进行变革。其他情况下，管理层可能仅仅使用满意度调查的数据作为衡量组织中事务进展的一项指标。

用比较的标准解释工作满意度数据特别重要。和工作满意度数据相关的比较主要有两种。

第一种是组织如何与其他组织进行比较。这一比较在评价相对于其他组织来说，该组织的人员流失、旷工和工作文化是怎样运作的是很重要的。可能更重要的是第二种，这一数据表明了作为特定组织行为结果的满意度水平是如何变化的。

通过系统地收集调查数据，组织可以评价包括新政策和新组织设计在内的试验的有效性，不再单单根据直接的生产成果进行评价，而是根据人力方面的成果来评价。这有助于组织开发针对管理实践和设计的学习方法。

我以及在过去的几十年中其他学者的研究表明，收入分成计划，即根据整个工厂或业务单位自己可控制的经营成果进行奖励的计划，如果同参与管理以及公开沟通制度联合运用，会非常有效。虽然很难向众多员工提供一种“可视沟通”，却有证据证明如果组织公开提供业务信息，并给员工提供机会通过建议制度和共同决策过程来影响组织业绩，这是可以做到的。

我，默曼（Mohrman）和来德福特（Ledford）的这一发现让更多的公司开始运用收入分成计划；同时，股权计划和利润分享计划也日渐流行。但需要注意的是，有证据表明只有当业务决策中存在广泛的员工参与，而且员工可以较容易地接触到业务信息时，这种员工所有权和利润分享计划才会有效。如果不存在上述条件，就不存在可视沟通，对于激励的影响也就很少甚至没有了。

我的工作也更多关注薪资在激励员工获得新技能和能力方面的作用。薪资分配方案通常也叫做以技能或能力为基础的薪资方案。其最简单的形式就是奖励在技术领域获得更多能力的员工，或奖励学习新技能拓展自身能力完成组织任务的员工。因员工的技能而对其奖励在团队导向型的组织，即通常受益于通过员工参与的方法进行管理的组织中特别受欢迎。

总的来说，我对于奖励制度的研究更多地表明外在奖励，如薪资和晋升，在影响激励和创建某个组织的整体文化方面有着非常重要的作用。外在奖励有助于规定什么样的行为是需要重视的，并激励了特定的表现和管理风格，最终在确定员工对于自己的工作体验的满意度方面起到非常重要的作用。同时更明确的一点是，奖励制度方面的方法是否合适很大程度上受到组织的工作设计方法和组织设计影响。

† 工作设计

《组织中的激励》一书有力地论述了工作设计对于激励、工作满意度和工作绩效的重要影响。哈克曼（Hackman）和奥尔德姆（Oldham）以及其他研究者的后续研究已经证明了这一观点。事实上，我认为可以很公正地说，写作《组织中的激励》一书时，我们不过刚刚开始理解一项工作的某些特点如何影响激励行为，第6章关于工作设计的资料还需要历经时间的考验。工作特征对激励行为有着重要的影响，而第6章所描述的工作特征的类型也

相当重要。为了使工作受到激励，人们需要切身体会到对工作结果所负有的责任，需要做一些他们感到有意义的事情，同时也需要得到工作完成后的反馈。自从《组织中的激励》一书出版以来，上述结论经大量的研究证实，其中，格里芬（Griffin）指出个人对于工作的感知仅仅部分地决定了工作的客观特点，工作的社会环境以及个人历史经验也起着一定的作用。因此，工作的特征以及个人激励对工作特征的影响，这两者之间也许并不存在一一对应的关系。

第6章也客观地强调了技术可能会制约对工作设计的选择。比如，在许多集约化生产环境下，个人很难有“丰富的”工作——即那种他们可以从头至尾参与整个项目的工作。认识到这一局限性可能在一定程度上有助于推广问题咨询团队的建立，以及形成让其他个人有机会从事非常规工作并影响决策的方法，也会让人们意识到有些工作应当是自动化的而不是劳力密集型的。随着计算机技术的快速发展，机器代替人来工作已经日趋流行并且完全可行，很多简单的工作现在都由计算机来完成，人们被解放出来去从事更具挑战性的工作。

《组织中的激励》一书并没有过多关注负责整个产品、服务或部分工作进程的自我管理工作团队的建立方法。虽然在该书写作时就有关于“半自主团队”的研究文献，但是很少有组织建立团队。现在的情况就大不相同了。大多数的大型公司都在尝试建立自我管理型的工作团队，有些公司已经决定坚持按照工作团队的方式来组织工作，很多劳动力密集型企业已经增设了工作团队。

很显然，今天大多数组织所完成的工作具有相当的复杂性是原因之一。另一原因是不同任务之间存在高依赖性。由于复杂性和依赖程度高，组织很难设计个性化的工作，因此组织面对的挑战是：要么从事相对简单、缺乏激励的重复性工作；要么把一些意义丰富的工作分配给团队，要求他们生产整件产品或提供整套服务。

关于团队的研究证明，和管理从事个性化工作的个人相比，团队的管

理更加复杂，但适用于个人工作设计的很多原则同样适用于基于团队的工作设计。哈克曼指出如果团队接手了一整件工作或一份很有意义的工作，对于如何进行工作有着相当大的自主权和灵活性，同时也会收到关于工作效果的反馈，团队可能会因为受到内部激励而进行工作。因为团队具有更优越的激励机制，所以，基于团队的工作方式的优势在绩效表现、质量和员工满意度方面都更为显著。

组布赫夫（Zubhoff）提出，今天，信息技术正为团队和个人提供他们从事自我管理和接受有效反馈所需要的信息。信息技术可以向个人和团队提供他们做决策的必要信息，而之前只有高层和中层管理人员才能做出决策。信息技术还可以用于整合之前由不同部门和个人来完成的任务。

实际的效果可能是创造出一个更富有激励性和更令人满意的工作环境。今天，特别是在程序化生产产业，如食品、化工和造纸业，自我管理的团队尤为盛行。在金融和其他服务组织中，这种团队也越来越普遍。在很多情况下，**自我管理团队是组织向高效工作型组织全面转变的一部分。**

团队管理者或主管的行为对团队的工作效率具有重要影响。这种结构中传统的管理者角色消失了；需要的是能够在内部控制程序中、在反馈中、在目标设定中以及在团队与组织中其他人员关系中起指导作用的人。这种管理者角色的概念显然有别于《组织中的激励》一书发表时已经存在的管理者角色概念。那时主要是区分传统管理者和参与型管理者的不同，比如，传统管理者用外在奖励和惩罚来管理下属；参与型管理者在决策过程中听取员工的意见并以支持性的方式反馈其建议。在传统组织中，运用细致的书面工作描述、绩效合同、规则和标准操作程序建立问责制和管理控制，通过实施奖惩制度强化个人根据组织和主管要求预期应进行工作的信息。当时的一些研究表明个人常常更乐于为自己作为决策的一分子而做出的决定而努力工作，民主导向的工作团队常常更富有凝聚力、具备更高的满意度。但这些研究未能全面探讨管理者和领导者的区别，以及领导者在激励组织行为中所起到的作用。

过去十年涌现出太多关于领导者角色的著作，也确认了领导者与经理之间的许多不同之处，参看本尼斯（Bennis）、纳纳斯（Nanus）和科特（Kotter）提供的案例。通常领导者被认为是为组织确立方向、目标并创建愿景的人，而经理则主要从事传统的监管工作。几乎毫无疑问的是，激励和满意度可能会受特定领导行为的影响，这又回到了关于工作设计和激励因素的研究。为了令任务具有激励作用，任务必须有意义并提供组织成功的反馈。领导者在创建个人和团队所从事的任务的意义性和重要性方面发挥主要作用，同时也帮助提供来自内部和外部客户的反馈。

从很多方面说，把管理行为和领导行为看做是相互竞争的，并没有什么积极的作用。大多数大型复杂组织需要能够同时担当领导者角色和经理角色的人。经理要能够解释和评估绩效，并指导组织运营。但如果这些就是他们从事的所有工作的话，有证据表明他们不会创建出一个具有激励和满意氛围的工作环境。他们还需要关注组织使命，包括组织目的、目标和日程安排，帮助其他人看到他们可以在组织中发挥有意义的作用。

† 高绩效工作组织

在写作《组织中的激励》时，只有很少的组织愿意大规模进行运用新管理方法的实验。相反，他们很乐意在薪资制度、工作设计或领导行为方面做一些小的改变来提高组织有效性。他们不愿意完全重新构思组织的整体设计或建立新的组织方式。今天，情况则大不相同了。

目前，有很多术语描述组织实行的新工作结构和管理风格。“全面质量管理”、“重组”、“学习型组织”、“高参与管理”以及其他许多术语都描述了在今天的竞争性环境中，可能有效的组织变革过程和设计类型。当今，很多广受欢迎的变革努力都强调这样一个事实：要想在组织有效性上取得显

著进展不仅需要改变奖励制度、管理行为或工作设计，还需要重新全面设计组织的经营方式。

有很多有趣的例子是关于公司从传统经营方式转变为高参与或高效工作组织方式的。这种组织设计方法之所以特别有趣就是因为它努力创建一个包含《组织中的激励》一书中提及的重要因素的组织。它强调的是，要想吸引员工，就必须运用正确的需要结构，设计具有内在激励特点的工作，对员工的有效绩效表现进行外在奖励，并拥有善于创建参与管理的工作环境和愿景以及指导组织经营的领导。简言之，它不仅代表了影响激励和满意度的众多因素中某个因素的变化，还重塑了组织的所有重要因素。

我的关于组织设计的文章发表在几本著作中，我开始区分三种不同水平的员工参与：

- (1) 平行建议参与；
- (2) 工作参与；
- (3) 高参与。

这三种员工参与的不同之处在于他们是从一个组织四个重要特性的最高层向最低层移动。简单地说，这些特性包括：

- (1) 信息，关于组织绩效、战略和使命的信息。
- (2) 奖励，基于组织绩效和员工能力的奖励。
- (3) 知识，令员工了解和为组织绩效做出贡献的知识。
- (4) 权力，影响组织实践、政策和方向的决策权力。

如果信息、奖励、知识和权力都集中在组织高层管理部门，那么这个组织就运用了控制导向型管理；当这些要素向下层部门有所转移时，组织就在某种形式上实施了员工参与。因为三种不同的参与方法对于权力、信息、知识和奖励的定位有不同的策略，所以这些方法适用于不同的情况，会产生不同的效果。让我们仔细思考一下每种方法是如何运用的，以及它们各自产生的结果。只有认真研究它们，我们才能讨论何时以及如何最好地利用它们。

† 工作参与

工作参与方法强调工作设计要有助于提高工作绩效。根据第4章的讨论，工作丰富化方法强调创建单项工作任务，这种工作任务要能够向员工提供反馈、提高员工对工作的影响力、要求员工运用多种技能，以及向员工提供整件工作。另一种工作参与战略要求建立自我管理的工作小组或工作团队。如之前所论述的，这种工作参与方式与单项工作丰富化的不同在于，工作小组是主要的参与单位。这一方式尽力创建组任务和小组绩效措施，并令所有成员感到对其所在的工作小组的绩效负有责任。按照这种方式设计的工作小组通常叫做自动工作小组、自我管理工作小组或半自动工作小组（工作团队）。

工作参与对于如何设计和管理组织有着非常重要的意义。从根本上说，员工得到了新技能、知识、反馈、可以做出更多的决策，甚至可能得到另一套不同的奖励制度。个人和团队的参与方式都有这样的效果，虽然团队参与方法可能效果更好。使用团队参与的方法要求发展人际关系技能和小组决策技能，同时对于工作小组或团队，奖励制度发生的显著变化会更多一些。最终，团队可能做一些个人不能做的决策。个人参与和团队参与都可以控制工作进行的方式，并实施与质量管理、库存和其他任务相关的活动。团队也可以做出关于雇用与辞退的人事管理的决策，甚至可以选择自己的管理者。

究竟是选择个人还是团队工作丰富化应基于工作场所的技术条件以及这两种方法的相对优势和劣势。建立和维持团队更复杂，但如果工作本身就相当复杂，个人无法完成整件工作并获得足够的反馈时，就需要团队。

在拥有程序化生产设施的工作环境中，如化工厂、玻璃工厂、炼油厂，以及复杂的服务行业如航空公司，通常更适合运用团队。在这些情况下，个人不可能提供整件服务或生产整个产品，可能需要一个完整的团队或几个团队（通过细致管理来协调

其之间的关系)来应对如此复杂的工作。作为努力精简管理层级的一部分,许多公司重组时已经建立了负责整个工作程序的团队。

团队工作设计方法和个人工作设计方法的最后一个不同之处在于个人工作丰富化一般不会产生让社会性奖励成为重要激励因素的氛围。因为个人主要是从事自己的工作活动,交流互动性和依存性很低,因此缺少一种社会性奖励,特别是那种与良好绩效表现相联系的社会性奖励。对于凝聚力强且相互依存的团队来讲,情况就大不一样了。在这样的团队中,不仅存在更多的社会互动机会,令个人在工作环境中得以实现社会性需求,而且类似于赞美、认可和其他类型的社会回报通常也与有效绩效相关。之所以会这样是因为团队中某个人表现好,帮助了他人,就会让每个团队成员受益。团队成员通常会赞美或支持这位为团队成功做出贡献的成员。对于那些重视社会性奖励的个人,特别是重视获得同伴认可的个人,这点会成为激励其业绩的强有力因素。这也是团队的一个重要特征。

如果技术条件允许单个员工生产整件产品或提供整个服务,个人工作设计则更受青睐,因为这种工作设计实施简单,个人也可以得到更多的直接反馈。如前所述,个人工作设计会因为计算机和信息技术的运用而更为可行。即使从事个人丰富化的工作,个人仍然可以组成团队进行某些特定的团队工作,如决定雇用哪一位应聘者,或者该如何设计和布置工作场所。

总的来说,工作参与代表了组织基础运营中非常重要的变化。身处组织最基层的个人得到了新信息、权力和技能,也有可能以新的方式得到奖励和接受评估。这些与特定工作过程和活动相关的变化并不涵盖整个组织结构和运营,也不会影响到组织的战略发展目标。

不同于平行建议参与方法,工作参与影响所有员工的日常工作活动。丰富化并非某种特殊的活动,而是完成工作的方式。与建议参与不一样,工作参与看上去合理稳定,特别是当运用团队工作设计方法时,因为团队代

表了团结而不易解散的组织。

工作参与方法的局限性主要来自机会损失。因为这种方法限制了员工参与直接工作决策，也就失去了员工协助做出战略决策和对更高水平管理工作做出贡献的机会。这会导致工作团队中的员工倾向于优化自己的绩效而不去关注组织的整体绩效。如果工作参与方法没有影响更高层次的战略决策，这一方法就可能被取消，除非组织进行重组来支持这一方法。管理者可能单方面改变那些排除批判性决策权力的工作。如果工作参与仅能影响到组织中的一小部分人，该方法也可能会被取消。与平行结构一样，工作参与方法在有限的员工中推行时，可能会在参与者和非参与者之间造成了矛盾。

工作参与的启动成本较高，常常需要对人员进行培训和重新布局设备以及更新信息系统。人们常常忽略需要对管理者进行培训和管理者角色的重大改变。工作参与也会遭到中层管理人员的抵制，他们会觉得受到他人获得权力的威胁，也可能无法学习那些成功管理必要的新技能。

工作参与本质上改变了组织中的内在奖励状况。因为有效的工作带来的是成功感、成就感和效力感，员工通常会更加受到激励。这一方法也会带来程度更高的内在满意感：

- 有效率的工作带来了奖励；
- 更复杂的工作需要掌握的新技能和能力得到了发展。

由于实施技能工资制度，外在奖励数额可能会有所改变，但是工作参与并不使用外在奖励来激励员工。这是该方法的重要不足之一，因为外在奖励，如工资，不仅可以有力地影响员工表现，还可能会令员工和团队的绩效更出色。

管理者行为的改变在很大程度上决定了工作参与方法是否有效。这种行为改变可能指通过对经理进行培训令其以更乐于参与的态度和更具备领

导特质的行为进行管理。但是，工作参与也可能会带来更显著的变化。工作参与带来的收益是通过减少管理人员数量和组织的日常管理费用达到的。获得收益常常需要对组织进行更大的重组和建立全新的组织结构。更常见的是，工作参与无法解决这些问题。虽然多创建了几个更富有激励性的工作，但是减少日常管理费用却没有带来多少收益。

总的说来，工作参与方法存在的风险是没有起到外在奖励可能在激励绩效方面所起的作用，同时也可能无法显著改善组织的总体运营状况，取得那些本来可以通过受到更多内部激励的员工获得的所有可能收益。

† 高参与工作方法

高参与工作方法也叫做“承诺方法”、“全员参与”，或者更确切地叫做“业务参与”。该方法努力建立高效组织，其基础是来自建议参与方法和工作参与方法的经验。通过该方法构建的组织，即使是处于最基层的员工也有参与感，他们不仅仅感受到员工个体或团队如何有效工作，而且感受到整个组织的有效性。比起另外两种方法，高参与工作方法更进一步地将权力、信息、知识和奖励下放到最基层。它创造了一种员工关心组织绩效的氛围，因为员工了解组织，能够影响组织，会因为组织的优秀业绩得到奖励，同时还拥有能为组织做出贡献的知识和技能。与运用控制方法不一样的是，拥有高参与工作方法要求设计组织需求的每一个重要细节。

关于决策权，员工需要参与决策自己的工作活动，并在组织层面的某些关于策略、组织设计和其他重要问题的决策方面起到一定的作用。为实现这一目标，组织设计应做到：

- 围绕业务单位或以顾客为基础的单位进行，而不是分割成各个职能部门。
- 设计小型的员工团队，承担服务角色，运用任务小组参与跨部门

员工关于组织设计和战略的重要决策。

- 组织需要具备一种有着相对较宽管理幅度的扁平结构。

高参与工作组织根据组织业绩对每位员工进行奖励，因此利润分享、收入分成和某种类型的员工所有权方式的奖励都是适宜的。此外，员工应因其贡献得到奖励，大部分情况下最好实施适用于全员的技能工资。工资信息应公开，让员工可以了解到工资制度是如何运行的，让员工可以参与关于其他员工工资的决策。最后，在适宜的情况下，全员工作稳定政策可令组织对员工的承诺更坚实可靠。

和其他方法一样，高参与工作方法要求员工具备分析问题、决策、团队过程和自我管理方面的专业知识。他们也需要接受跨部门培训以了解工作范围内的全部工作过程。为了了解组织的绩效工资制度并参与更高层次的决策，需要对员工进行商业经济和基础业务战略的培训。

让所有员工了解相关的业务信息是高参与工作组织获取成功的关键。现代信息技术堪称强有力的工具，通过它组织的所有员工可以了解某些运营数据，获知业务是如何进行的，做出业务决策，即便自己并非在高级管理层，也可以做到这些。必须设计能够提供良好的，从过程出发的关于组织运营的上行信息的信息系统。可以把态度调查数据、情感交流会议以及申诉信息渠道运用其中。最后，应运用跨职能任务团队支持横向交流，鼓励横向职业变动，并在可能的情况下，在信息技术系统中建立支持这一交流的渠道。

经理行为对于高参与组织的成功至关重要。之前，我们已经论述了经理行为和领导者行为的不同。在高参与组织中，经理需要展现更多的领导行为特征。在不存在传统控制结构的情况下，必须找寻替代结构。组织方向感、组织愿景感和目标感可以强有力地替代传统控制。高层管理团队应负责开发这些替代结构。如果没有明确的组织目标感和愿景感，严重的危险可能会使员工个人和工作团队牺牲组织的目标和计划而去追求自己的目

标和计划。此外，经理也可能会转而回归传统的、控制导向的奖励和惩罚行为，这会导致内部激励的消失，而内部激励是丰富化工作和自我管理的工作团队取得成功的关键。

创建高参与的工作组织显然不同于实施工作参与或平行建议参与的组织，它要复杂得多。控制导向型组织的每个特征几乎都需要重新设计。在某些情况下需要创新的组织设计，可能仅仅是因为还没有开发正确的工作方法，或是暂时还没有正确的工作方法。

相对来说，关于高参与组织有效性的数据很少。得到认同的概括性的证据基本上证明了这样的组织产生了更好的运营结果。这样的组织一般成本低、日常管理费用低、相对灵活、适应能力强、高度的以质量和顾客为导向。

高参与工作组织的成功似乎主要是因为他们有能力激励员工和令员工满意。该组织中的低员工流失率似乎是外在奖励和内在奖励最佳组合带来的成果。**该组织最明显的特征就是同时运用外在奖励和内在奖励来激励绩效。**实现这一点的关键在于把信息、知识、权力和奖励都传递给组织的所有成员。在传统组织中，基于工厂或单位绩效的奖励并不具有激励性，是因为在个人业绩或团队业绩与组织的业绩之间没有可视沟通。在个人被告知组织业绩的情况下（个人就有机会影响到该业绩），这些奖励制度可能会非常具有激励作用。与传统的组织相比，可能减少了某些外部激励，这种减少是由于缺少较多的基于员工个人表现的奖励，但却常常通过同伴行为激励个体员工这样的奖励方式而补偿。

在集体奖励制度中，同伴会以个人奖励制度不具备的方式认可其他员工的出色表现和奖励其他员工。在个人奖励制度中，如果某个员工表现很好，其他员工得不到什么好处，甚至可能会给其他员工带来坏处。团队和组织范围的奖励就大不相同了。在这种情况下，员工个人和团队表现得好是大家共同的利益，从而，组织制定了支持并认可个人良好表现的规范。实际上，这些规范可能会要求员工表现良好。

部分自我管理过程指的是团队在约束和管理其成员绩效方面表现出来的能力。因为高参与工作组织强调有趣和具有挑战性的工作，它也会利用成功感、成就感和效力感类型的激励。特别地，如果组织有很重要的社会使命，成员可能会受到某种社会使命感的激励，如要为某种社会价值或他们信服的某种社会目的做出贡献。

总的说来，高参与工作方法可能会为组织创造更好的激励环境——一种结合了内部激励和外部激励的环境。工作丰富化方法强调内部激励，而传统的管理制度主要依赖外部激励。正因如此，这两种方法都没能成功地、最大化地激励整个员工队伍。工作丰富化方法可能对于主要受内部激励的员工有吸引力，而传统的管理制度可能对于主要受外部激励的员工有吸引力，但是两者对于既受内部激励也受外部激励的员工的吸引力就不够了。高参与工作方法目前综合运用了内部激励和外部激励，可能会取得显著收益。更准确地说，这种方法允许横向合并和扁平型组织，以及减少管理人员、主管人员和控制制度。如果它确实减少了人员流失率和旷工率，则会产生相当可观的经济节约。最后，研究表明，参与方法会令员工更多地关注质量，因为那些决心表现优秀的员工会把质量看做一项内部激励结果。例证表明，重视质量会在很多方面节约经济成本，包括原材料、劳动力成本并且增加组织产品或服务的重购顾客。

虽然高参与或高绩效的组织模式最有可能提高组织绩效，但他们还远远没有得到广泛接受。似乎这样的模式特别适合那些注重速度、市场、高质量产品和更高性价比的组织。

西欧和美国那些面临严酷国际竞争的企业越来越多地运用高参与组织模式，这些公司意识到，他们的根本竞争优势是组织、管理和激励员工的能力。

在很多组织中，实际运用高参与组织模式的部分原因是信息技术的发展令员工可以参与整个工作过程，迅速获得与他们需要做出复杂决策相关的信息；允许员工个人和团队联系在一起，而不存在广泛的层级关系。正

是这一条件，加上员工在受到激励却没有控制主管的环境中工作，使得组织在层级较少的情况下运营，并且日益取得更好的业绩。

† 激励组织变革

进行大规模组织变革的重要挑战是激励员工进行改变。**有效变革管理的很多方面，从根本上讲是管理激励促进改变。**如期望理论所论述的，这意味着既要说明不进行变革会引起的不良后果，也要解释清楚采用新的管理方法会带来的好处，可以通过让人们参与决策而减少一些与变革有关的忧虑。即便如此，促使组织进行重大变革仍会很困难。

普遍的情况是，只有当组织处于严重困境，面临完全失败的局面时才会发生重大的组织变革。当然此时变革的动机也是最强烈的，而对变革的传统抵制也会消失。促使组织在陷入危机困境之前就进行变革是很重要的激励论题，通常需要强有力的领导者，勾画出正面的、美好的与变革相关的结果，以及保持现状会带来的负面结果。有些时候，为了促进组织变革，也可以通过向组织展示一些数据，表明不进行变革会产生的结果，以及令组织员工了解其他组织采取新的管理方式所带来的良好效果。

笔者对于高参与管理的研究常常始自在传统型管理组织里创建新的部门。在这些部门里建立新的工作结构、规范并评估其有效性往往最容易。原因就是创建一个新的高参与组织比改变现有组织的运营方式要容易。从根本上说，这一原因与激励有关。传统组织中的部分员工习惯了组织运营的方式，他们认为组织的工作环境合理而令人满意。处于传统组织上层的管理人员常常觉得，如果转向新的组织模式，他们会损失颇多。如前所述，他们应该是那些在变革中的领头人。然而，放弃旧制度转向新做法，特别是当旧制度已经根深蒂固的时候，还是具有相当危险性的。因此，必然的想法似乎是，在新创建的单位里进行管理变革比在现有组织中进行管理变革更容易、更常见。但是，在具有卓越领导才能的管理团队或个人的领导

下，越来越多的现有组织也进行了变革，因为这些管理团队或领导者看到了变革的需要并且有能力在变革过程中领导组织中的其他员工。

当笔者在书写本篇序时，很惊讶地看到管理实践正在发生多么迅速的变化，并且这种变化速度还将继续。更多的组织正意识到组织方法和管理方法能够给他们带来重要的竞争优势，因此开始创新和革新组织设计。新进展不断涌现，新专业术语不断被引入这一领域，甚至员工队伍本身也发生了变化。读者会注意到《组织中的激励》一书的语言没有反映那些在本书写作时就加入到工作组织中的女性员工。

笔者也很吃惊的是，为了组织的有效运营，每一种管理方法都必须处理工作激励问题。任何组织如果不能激励员工努力工作，其组织设计和组织方法就不可能取得成功。为了具有激励性，工作制度必须面对的问题是为什么一名员工应该为组织而工作，以及为什么这名员工应该为提高组织的业绩而努力工作。在 1973 年，当《组织中的激励》首次出版时，这个问题就是真实存在的，今天依旧真实存在。正如在 1973 年的另一个同样真实的问题：若要员工努力工作，在组织中表现良好，他们必须得到与其身份和业绩相关的重要奖励。不变的事实是：员工因为奖励而受到激励。

引言 工作组织中的激励行为 / 1

- 激励的概念
- 常识和激励
- 激励和人的本性
- 为何选择工作组织作为研究对象
- 绩效 = $f(\text{能力} \times \text{激励})$

第1章 驱力、需要与结果 / 13

- 历史研究方法
- 当代研究方法
- 研究结果吸引力的一种方法
- 人类需要的重要观点

第2章 激励和行为 / 49

- 驱力理论
- 期望理论
- 驱力理论与期望理论的比较
- 期望模型
- 人作为有限理性的满足者

第3章 满意度与行为 / 73

- 工作满意度理论
- 特殊构面的满意度模型
- 整体工作满意度
- 满意度决定因素
- 不满意的后果

第4章 工作的决定 / 103

- 职业偏好与职业选择
- 组织与工作选择
- 个人与组织之间相互吸引和相互选择
- 满意度与离职率
- 职业策略
- 控制离职率
- 提高出勤率
- 让工作更吸引人

第5章 外在奖励与工作绩效 / 133

- 外在奖励的重要性
- 将薪酬与绩效关联的方法
- 将奖励与绩效关联的非预期结果
- 评估将奖励与绩效关联的不同方法
- 应将何种奖励与绩效挂钩
- 怎样评估绩效
- 何时使用外在奖励机制提高绩效
- 外在奖励满意度
- 尝试将外在奖励与绩效挂钩

第6章 工作设计与工作绩效 / 173

- 科学管理方法
- 工作丰富化方法
- 工作设计为什么会影响工作激励
- 工作特征及其对动机的影响
- 工作反应的个体差异
- 工作的核心特征作用的研究
- 让工作与员工进行匹配
- 工作设计与组织设计

第7章 人际关系的影响 / 201

- 人际关系对动机的影响
- 人际关系对满意度的影响
- 领导风格与动机
- 领导风格与满意度
- 团体对动机的影响
- 团体对满意度的影响
- 领导风格与组织效力

综述 组织中的激励 / 229

- 组织的激励方法
- 激励：综述与总结
- 每一种方法都不够完整
- 这些方法水火不相容吗
- 组合方法
- 个性化的组织

引言

工作组织中的激励行为

- 激励的概念
- 常识和激励
- 激励和人的本性
- 为何选择工作组织作为研究对象
- $绩效 = f(\text{能力} \times \text{激励})$

大多数的制造业工作中，最好的工人的产量是最差的工人的两到三倍。这种差别在其他工作中表现得更为明显。本书将介绍造成员工不同生产效率的一个主要因素：激励。当然，激励并不是造成不同员工不同生产效率的唯一因素。员工的绩效水平受到众多因素的影响，除了激励之外，还有员工自身能力、情境及环境因素。机械故障、劣质材料、材料供应不足等都会严重影响产量。不过，在那些对工作能力要求不高的工作中，激励似乎是决定绩效的唯一重要因素。

薪酬激励机制研究

怀特（Whyte）对一家车间两名工人的研究生动地阐释了激励对于员工表现的重要作用。这家车间对工人实行一种薪酬激励机制，如果工人的产量超出标准产量66%，他们将有资格获得奖金。一名工人的平均产量仅为标准产量的52%。为什么他的产量如此低？是因为他没有能力干这项工作吗？显然不是，因为他曾经获得过很多奖金。据他说，他不再那么高产，仅仅是因为他不想再

努力工作。他说：

“你得紧盯着机器，不能有一丝懈怠，否则就会前功尽弃……虽然只要勤奋工作就可以定期得到奖金，但感觉像是工作在地狱里。如果为了得到奖金我不得不让某人难过，或是让整个车间都反对我，那我宁愿不要奖金。不要误解我，我希望得到奖金，但他们不会白送给我，而我也不想付出他们想要的代价——成为一个……”

不过，并不是机械车间的每位工人对于高生产率都持这种看法。怀特研究的第二位工人的产量为标准产量的150%，他受到奖金制度极大的激励。以下是他的看法：

“我来这儿就是为了挣钱，如果任何一位懒家伙认为他们能阻止我挣钱，就让他们试试。我要支付账单也不希望欠任何人一个子儿。我看重自己的事业，也在乎自己的工作。我按时上班，从不中途休息也不早退，公司也信任我。我为什么非得在乎那帮多事的懒汉如何看我呢？”

第二位工人所说的“多事的懒汉”是指他的同事中排斥高生产效率工人的那些人。

两位工人的受激励水平不同并非偶然，这是许多因素直接作用的结果，其中包括两位工人各自追求的目标，他们对情境的感知以及特殊报酬制度的实际运作情况。在我们深入探讨工作环境中决定个人激励水平的因素之前，我们需要了解心理学家是如何运用“激励”的，同时我们也需要了解在心理学中占主导地位的一些基本的激励方法。

† 激励的概念

心理学家曾以各种不同的方式使用过“激励”这个术语。正因为如

此，对于什么样的行为应归为激励行为，他们一直未能达成一致。目前，好像已经形成了某种共识，即激励行为的明显特征是以目标为导向。宾德拉（Bindra）提出激励问题的核心在于行为的“目的”或者行为的目标导向。我们并不需要用激励的概念来解释或预测所有的行为。解释眼睛的瞳孔受到光刺激会收缩或膝盖受到敲击会急速向前踢这类行为时就不需要使用激励的概念。一些行为是反射性的而非目的性的或目标导向的。我们将遵循惯例将激励行为定义为受集中控制或自觉控制的行为。因此反射性行为，从严格意义上说是神经对外部刺激做出反应，不在我们讨论范围之内。

人们普遍认为，考察某种行为是否属于目标导向行为，必须同时考虑是什么激发了行为又是什么引导行为向目标推进。阿特金森（Atkinson）认为：“关于激励的研究需要对刺激和引导个体行为的多种因素进行分析”。M.R.琼斯（M.R.Jones）认为激励与“行为如何发起、如何受到激发、如何继续、如何被引导、如何停止以及在所有这些进行当中何种主观反映呈现于机体中”有关。显然，琼斯的定义比宾德拉或阿特金森的定义更加细致和全面。可以看出，关于组织中激励的研究实际上涉及琼斯定义中提出的所有问题。我们若要了解组织中的激励就必须考虑上述所有因素。因此，我们采用了琼斯的定义，因为它将最全面和最有效地概括组织中的激励问题的研究成果。

† 常识和激励

“用常识解释激励现象”其实就是将某一特定活动与文化语境下被人们认定是目标或期望结果的状态或事件联系起来。只要用“X 做了 Y 这件事，目的是……”这一模式解释，任何行为都很容易被理解。“X 拼命工作是为了赚更多的钱”可以很好地说明某人为何拼命工作。但若从科学的角度看，这一解释根本无法令人满意，因为它并未说明为何 X 想要赚更多的钱，

亦未说明为何他通过 Y 而不是 Z 来赚钱。此外，它也没能说明为何 X 追求的是钱而不是其他目标或结果。对 X 行为的科学解释应当涵盖所有这些方面，如为何钱是目标，为何不追求其他目标，为何通过当前的方式实现目标。

在这一点上，必须把激励理论与解释人类需求或推动力性质的理论区分开来。激励理论通常旨在解释并预测行为，而后者往往只关注人们为何追求薪资、晋升和工作安全感等结果，却又回避另外一些结果。两种理论绝对不能混为一谈。事实上，激励理论不仅应说明为何人们追求某些结果而回避另一些结果，还应解释影响人们为实现目标而采取的方式的各个因素。

许多心理学家和经理时常将两者混为一谈。在他们看来，解释目标或结果如何吸引人的理论在某种程度上也可以作为解释并预测行为的激励理论。这是大错特错的。由于理论的局限性，它仅能解释为何某事是目标并预测人们会追求什么样的目标或结果，而无法预测人们将如何行动以实现或避免某一结果。

激励和人的本性

利用心理学研究激励时，有关人的本性这一命题学者形成了两种截然不同的看法。

- 人受与生俱来的、相互冲突的潜意识推动力影响，会本能地、有时甚至是自我毁灭式地采取行动。
- 人是非常理性的，很清楚自己的目标，采取的行为都是自我感觉有利于实现目标的。

第一种观点源自弗洛伊德及新弗洛伊德派学者的著作，过去五十多年

来它不断更新发展。第二种则来自于柏拉图、亚里士多德以及近代笛卡尔、霍布斯（Hobbes）和斯宾诺莎（Spinoza）等人的著作。事实上，心理学的许多理论都来源于这些哲学家。比如，托尔曼（Tolman）和勒温（Lewin）提出的期望理论认为行为由人们的目标及其对采取行动会实现目标的期望决定。赫尔（Hull）和斯宾塞（Spence）提出的驱力理论则强调行为由驱力及情境与行为之间的关系决定。

人是理性的、以目标为导向的，还是受潜意识驱力控制的，二者之间存在天壤之别，会直接影响到组织的设计。若认为人是本能的，组织就应处处加强控制，以此来监控并指引人们的行为。若认为人是理性的，则组织可通过制定目标进行激励，而人们也会有自制能力。

观点不同，研究激励的方法也会随之变化。一种方法研究的是人们如何制定目标并努力实现目标。而另一种方法研究的则是本能，分析个人的想像、思维及行为，进而了解到底有哪些潜意识的动机。

截止到目前，研究者已经做了大量激励方面的研究，也已了解到有时人们的行为会很不合情理，会受到潜意识目标的影响。弗洛伊德和后人的研究都证实了这一点。采用弗洛伊德心理学治疗精神病患者非常有效，因为这些人往往没什么动机，行为也很不理性。

很明显人类的大多数行为都是目标导向的，而且至少行为人自我感觉是很理性的。大多数人都非常清楚自己的目标，也会通过自己认为最合适的方式去尽力实现目标。虽然客观来讲他们采取的途径并非最佳的，但至少他们自己认为是最佳的。研究也发现人们对各自的行为结果会产生很强烈的情感反应。目标实现或未能实现时，人们会产生不同的情感反应。这些反应可以预测，对研究和理解人类行为非常重要。所以，讨论激励时我们假定：

- 人类有很多有意识的、复杂的又相互冲突的目标。
- 大多数行为都是自觉地以目标为导向的。

- 人们对通过自己的行为实现的结果有情感反应。

简言之，激励理论的主要任务是解释不同行为中人们所做的自愿选择。我们认为分析人们所设立的目标及目标实现时他们的感受是完成这一任务的最佳方式。这种观点的确将一些行为，尤其是非自愿控制的行为排除在外，但它可以涵盖成年人绝大部分的行为，包括工作组织中人们所有的关键行为。

† 为何选择工作组织作为研究对象

研究激励时，工作组织是很重要、很具挑战性的。有 80% 的人在他们一生中某段时间内在某个组织工作，也有很多人除睡眠时间外，把一半的时间都花在工作组织中。毋庸置疑，理解激励如何影响人们在社会中的行为非常重要，而在工作环境中研究激励是再合适不过了。每天员工在工作组织中度过至少八小时的时间，这期间，组织会通过不同的方法激励员工。通过研究这些方法的效果，我们能很好地了解人们对不同的激励有什么反应。杜宾 (Dubin) 提出工作组织中的员工往往有着不同的教育、民族和社会经济背景，通过研究可以了解激励和行为方面的个体差异。

当前社会组织繁多，我们很有必要仔细研究决定组织有效性的因素。大家普遍反映大型官僚组织效率过于低下，事实上，这还事关非常重要的一面：一个复杂的相互依存的社会，要想给公民提供很好的服务并提高其生活质量，各个组织必须提高效率。

影响组织有效性的个人行为往往都是非预期的、自愿的、有动机的，因此我们必须理解组织如何影响其成员的行为动机。要确保组织高效，我们必须理解如何鼓励员工更好地表现，也得明白为何有的员工工作水平是常值的 60%，而有的却超常发挥到 150%。

由于问题涵盖范围广且错综复杂，研究组织中的激励颇具挑战性。说复杂是因为工作组织的规模、结构和成员设置各不相同。它们生产的产品、服务的客户和内部的财务结构也大相径庭。但事实上它们也有很多共同之处，了解了这些，我们在理解组织如何影响激励的问题上就又迈出了一大步。到底有哪些共同之处呢？很明显，组织都由两人或多人组成，都是以目标为导向的，都计划长期存在下去。因此，我们得出了下列特征，这些特征对于研究激励非常重要。

金钱非常重要。这是因为要想吸引并留住员工，工作组织必须为其支付工资。此外组织也得有一定的财务能力方可存活下来。所以，无论在哪个工作组织，获取资金、分配资金和花费资金都是很重要的。金钱非常重要，它毫无疑问会影响到激励。也就是说讨论工作组织中的激励时，必须考虑组织处理金钱的方式如何影响员工激励。

存在一定的层级制度。大多数工作组织的结构都是上级 / 下级关系。原因很简单：随着组织的成长壮大，协调问题会越来越严重，必须有人或某种机制确保员工的行为都协调划一，都是为了实现组织的整体目标。组织为解决这一问题，往往会指定某人负责协调工作，或是建立信息管理系统监控员工的工作情况。也许很难想象，这种严重的层级制度（有的组织的层级多达 20 级）竟然对提高组织内部的协调性非常有帮助。毫无疑问，这种层级制度是激励的重要条件。监督的目的就是影响被监督人的行为，如影响激励。组织的这种层级关系意味着有些人的权力和地位远远高于其他人，因此晋升机会变得非常重要，对激励的影响也非常大。

人们要完成的任务早已分配好。一个人要完成的所有任务也就是他的工作。大组织有几千种不同的工作。分工的原因很简单：没有人可以单独完成所有的工作，例如生产和销售汽车。于是，不同人被分配负责不同的生产和销售工作。近期的研究表明如何划分工作会极大地影响到激励。这应该不难理解。在流水线上工作的员工每 15 秒重复一次工作，他与一个从事不太重复的工作的员工所处的环境截然不同。同理，销售人员与公司总

经理所处的环境地位也有天壤之别。

毫不夸张地说，有多少种工作组织，我们就尝试了多少种激励员工的方法。有些组织通过给员工提供有意义的工作实施激励，有的通过民主管理激励员工，还有的利用奖金计划来激励员工。方式不同也很好理解，因为各组织存在差异，不同组织适合采用不同的方式。比如，产品的种类会影响组织对工作的设计，而产品则会对组织如何通过工作设计进行激励产生影响。

不同组织通过不同方式影响激励，不同人会有不同的工作动机。有些人工作是因为喜欢与志同道合的人在一起，有些人是为了赚钱，有些人是因为有薪酬激励计划。有时候这些区别使人很难理解激励，这是情有可原的。我们会发现，不同员工的激励差异由多种因素引起，其中就包括他们的成长环境和工作待遇。若一位贫民窟长大，未受过高等教育的人得以进入一家大型公司的管理层，他的反应与接受过高等教育的公司总裁的儿子的反应一样，激励就更令人费解了。当然了，这只是个别情况，我们主要关注的还是不同人受激励的方式。总的来说，要想充分了解激励，我们必须学会预测不同的人会对组织的做法做出何种反应，如他们如何应对奖金计划、民主管理、重复工作等。我们也会发现，若我们理解组织的做法如何影响个人的目标，理解人们对如何实现目标的看法，那我们就能对上述各种反应有个准确的了解。

$$^{\dagger} \text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

本章最开始就提到，除激励外，工作行为还受到其他很多因素的影响，其中最重要的一个就是个人的能力。不管一个人多么有动力想要做好，若不具备必要的能力，一切就是空谈。很多理论家都提到下面的等式可以很好地表示能力和激励与绩效的关系：

$$\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

为方便计算，能力和激励的变化范围为 0 到 1。因为绩效为二者相乘的结果，所以只要能力和激励其中一个值比较低，相乘结果自然不会很高。一个值高一个值低只能相对提高结果。

很多研究都证实能力与激励相乘的确可以决定绩效。人们有限的反应能力会影响到绩效。有些人根本没有能力成为一名专业的棒球运动员或女高音歌唱家。也就是说，若没有能力，不管人们多么有动力，他们还是无法成功。

还有非常重要的一点需要说明。我们通常将“能力”定义为：在特定环境中顺利完成任务所需的培训、经验、才能和潜质。换句话说，能力就是指一个人在特定场合的最佳表现。能力和潜质有很大差别。潜质强调的是个人是否可以通过培训和经验积累达到某一特定的能力水平，其实也就是看一个人的反应能力有多大的提升空间。认识到这点后，上面提到的等式可以进一步扩展为：

$$\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

其中，

$$\text{能力} = f[\text{潜质} \times (\text{培训} + \text{经验})]$$

提出这一等式很有必要，因为我们重点关注的是绩效，而它直接受到反应能力的影响。

很重要的一点启发是，并非组织中所有的绩效问题都由激励不够引发的。在高级别的工作中，绩效问题往往是因为能力不足造成的。也就是说，在判断组织中个人的绩效问题时，必须仔细区分受能力不足和激励不够的影响分别有多大。两种不足会带来不同的绩效问题，相对应的解决方案也不一样。我们会发现，由激励不够造成的问题可通过改变工作设计、领导方式或奖励制度解决，而由能力不足造成的问题，解决起来就会比较困

难。首先得判断是否可通过加强培训解决问题。通常这类问题不是因为个人缺乏潜质或才能，而是因为他缺乏足够的培训和经验。这种情况下，加强培训可以很方便地解决问题。但若个人缺乏潜质，那恐怕无法提高其绩效了。

第1章

驱力、需要与结果

- 历史研究方法
- 当代研究方法
- 研究结果吸引力的一种方法
- 人类需要的重要观点

几个世纪以来，心理学家和哲学家一直努力解释为什么有些事物或结果是人们热切想要得到的，而有些却不是。他们用了本能、驱力、内在动机、机能自主、衍生动机和其他许多术语来解释这一现象。本章将讨论其中的许多概念，并综合现有知识，解释为什么有些结果对于人们来说是合意的或有吸引力的。

要解释为什么有些结果是合人们心意的，就必须解决下面三个独立却相互关联的问题：

- 是何种个人特质令结果变得合其心意？
- 人们会觉得什么样的结果合心意，或不合心意？
- 哪些因素会影响结果的吸引力；或者说，结果的吸引力会随着时间而怎样变化？为什么不同结果对于人们来说重要性不同？

除非第二个问题和第三个问题得到解答，否则就无法预测个体将有什么样的行为表现。虽然在预测个体行为方面，不需要回答第一个问题，但大多数理论家却发现回答第一个问题是回答后两个的前提。也就是说，这些理论家发现，为了了解人们重视何种结果，或何种事物可能影响到结果

的吸引力，首先要假设决定结果重要性的因素。

一系列关于人们内在状态的假设回答了第一个问题。例如，有些理论家假设人们有体内平衡驱力，另一些理论家讨论本能，还有一些理论家提到习得性驱力。通过研究需要或结果分类体系，人们回答了第二个问题。有些体系仅仅假设有两类需要，而有些体系则假设有超过 20 种不同的需要。第三个问题的答案是通过多种方式得出的。比如，马斯洛认为需要是按层级排列的，在高层级的需要发挥作用之前要先满足低层级的需要。其他一些心理学家则强调习得性的关联会引起结果吸引力的改变。

并不是任何一种探讨结果吸引力的理论都试图给出所有问题的答案。事实上，一些理论仅仅讨论了其中的某一个问题。比如，怀特关注确立动机的存在。他没有对动机进行总体分类，也没有说明影响其他动机重要的因素。我们讨论关于结果吸引力的各种理论时，需要注意上述三个问题中哪几个已经回答了，哪几个被忽略了。

现在我们就来讨论一些较为著名的理论。

历史研究方法

20 世纪 40 年代之前，有三种解释结果重要的方法在心理学界占主导地位。前两种理论，本能论和享乐主义，都没有对人们追求的结果做出可进行科学验证的预测。只有第三种理论，驱力理论，尝试建立了一个可对预测进行验证的理论。

本能论

达尔文是引发科学界关注人和动物的行为可能由本能决定的第一位科学家。在他看来，许多“智能”行为是通过遗传得到的，他用许多动物研究实例证明了这一点。威廉·詹姆斯（William James），西格蒙德·弗洛伊德以及威廉·麦克杜格尔（William McDougall）在他们的心

理学理论中将本能主义发展成一个重要的概念。有些理论家认为本能是机械的、自动的、非有意识动机的行为。但是麦克杜格尔，这位对本能进行了最详尽分类的心理学家，认为本能具有目的性、遗传性和目标寻求倾向。

麦克杜格尔写道：“我们也许可以把本能定义为一种遗传的或天生的心理——生理概念。其拥有者感知并注意某种物体，在感知这一物体的过程中体验某种情绪兴奋感，并以特定的方式表现出来，或者至少体验到这种行为的一种冲动”。因此，“好斗本能”是一种当机体受到适当刺激时，在打斗中表现出来的本能。最初麦克杜格尔认为他可以用十二种本能解释所有的行为。但是，随着时间推移，他在自己的本能列表上添加了越来越多的本能。到了1932年，他的本能列表已经包括了19种本能。其他心理学家添加得更多，在20世纪20年代，本能列表上的本能类别已经接近6 000种，其中包括默里（Murray）提出的“避免在自家果园吃苹果的本能”。

从某种意义上来说，本能理论自己导致了自己的失败。随着越来越多的本能被添加到本能列表上，心理学家开始怀疑这一方法的解释效用。说动物因为好斗本能而打斗，或者人因为工作本能而工作，就好比给某个观察到的行为添加了多余的描述，对于我们理解行为为何发生毫无意义。一些心理学家倾向于用他们新添加的本能来解释每一种观察到的新行为，这一做法也弱化了该理论。随着本能理论的发展，它似乎没有给之前的三个问题提供满意回答。它认为遗传决定了机体寻求的目标或结果（这是不完全的，也是一种误导），而人们的目标包含了他们追求的对象（一种循环定义）。因此，本能理论并没有预测人们会追求何种结果，而仅仅因果颠倒地解释了人们为什么会追求某种目标。本能理论也没有对人们追求的目标做出有用的分类。最初的本能列表包含的本能种类太少，而之后的本能列表包含的本能种类又太多，都没有什么用处。

享乐主义

阿特金森认为当代大多数有关激励的概念的起源可以追溯到享乐主义原理。反过来，享乐主义又可以追根溯源到英国实用主义的原著。享乐主义的核心假设是行为以给人们带来快乐的结果为目标，远离那些产生痛苦的结果。人们为了得到那些带给他们最大快乐的结果或目标而奋斗。尽管享乐主义简单并且广受欢迎，但是它未能全面回答之前三个问题中的任何一个。没有说明为什么有些事物会带来快乐，而有些则不会；也没有详细说明快乐或者痛苦结果的类型；更没有说明某人如何才能提前确定这些结果。通过假定某种结果是痛苦或快乐的源泉就可以解释任何一种行为。最后，它也没有说明如何通过经历或环境因素改变结果的吸引力。简言之，享乐主义的假设没有真实的实证内容来预测行为，因此是不可验证的。

虽然享乐主义被认为是循环式的，缺少内容的，它在心理学界的影响还是很广泛。正如心理学家弗鲁姆（Vroom）所说，“心理学家对激励的研究很大程度上是填补享乐主义缺失的实证内容。”当然，几乎所有现代理论都认为人们的行为指向那些他们觉得快乐的结果，避免那些他们觉得没有意思的结果。不过，大多数现代理论也努力克服享乐主义的循环问题。他们提前规定了特定结果对于某个特定个体的吸引力，并开发了预测结果的吸引力会在什么时候发生改变的模型。

驱力理论

驱力理论部分是因为对本能理论和享乐主义的回应而发展起来的。它属于享乐主义的体系，但是却又与实证例证紧密联系，因此是可验证的。1918年，伍德沃思（Woodworth）发表了一本名为《动力心理学》的著作，提出心理学家应该研究各种行为方式的诱因。他把这个诱因叫做驱力，这一概念迅速取代了心理学术语库中的“本能”。后来，驱力一词在赫尔的著作中被赋予了更精确的含义。赫尔认为所有的行为都受到原始驱力或衍生

驱力的驱动。赫尔指出，原始驱力是基于生物学的，体现了机体的不平衡状态。赫尔的观点是：

原始需要或原始驱力非常普遍，仅需提及就可以理解。它们包括饥饿时对各种食物的需要，口渴时对水的需要，对空气的需要，疼痛时避免软组织损伤的需要，保持适宜温度的需要，去除污物的需要，排尿的需要，长时间努力之后休息的需要，长时间未眠之后睡眠的需要，长时间不活动之后活动的需要。与物种繁衍相关的驱力会导致性交和筑巢以及照顾幼种的需要。

根据赫尔的理论，当行为结果能够减少原始驱力，从而减少体内不平衡感和机体因生态剥夺而产生的紧张时，就成为了奖励。因此，食物是对饥饿的人的奖励，水是对口渴的人的奖励。赫尔还强调了驱力的力度可以通过剥夺这些需要而得到加强，以及满足这些需要而得到减少。一个人越是觉得饥饿，他就越期望得到食物；但是当他吃掉食物后，他就不再感到饥饿，他的欲望也就会变少。虽然赫尔认为所有奖励和驱力归根结底都是建立在减少原始驱力的基础上，但他也承认会产生或“习得”某些衍生驱力和奖励，如果它们之前与食物或其他原始奖励相关。因此，金钱是衍生奖励，因为它通常与食物和其他原始奖励相关。社会认可是给那些得到称赞说他们吃饭吃得很好，或者能自己穿衣服等的孩子的奖励。根据赫尔的观点，工作组织使用的大多数奖励属于衍生奖励。

赫尔的理论代表了早期激励理论的重要进展，它对于哪些目标或结果是有价值的这个问题做出了清晰的回答——那些减少原始的，以生物性为基础的驱力的目标或结果，或者是那些与减少原始的，以生物性为基础的驱力的目标或结果相关的目标或结果。同时这一理论也提出了至今被广泛使用的驱力的分类，它将驱力分为原始驱力和衍生驱力，并具体指出了原始驱力的含义。

最后，该理论认为剥夺需要会增强驱力力度，而获得了期望得到的目

标会减少驱力力度。因此，赫尔的理论回答了全部三个问题。但是，赫尔的理论的真正意义在于它是可以通过实践验证的。由于它具体指出了诸如剥夺、驱力和习得这些可衡量的概念，因此是可以得到验证的，并且孵化出许多的研究。

至此，我们可以有把握地说，这些研究发现了赫尔理论在很多重要的方面仍不全面。最大的缺陷是该理论对于不是基于原始驱力的激励的解释。赫尔认为机体拥有的一些原始驱力会随着需求被剥夺而变得更强烈，随着需求得到满足而更弱化，这一点似乎是有效的。但他认为所有的衍生动机都是基于原始生理驱力或自我平衡驱力而习得的这一点似乎是不成立的。

克雷文斯 (Cravens) 和伦纳 (Renner) 指出并没有确凿的证据表明驱力是根据其与正驱力 (如饥饿和口渴) 之间的联系而习得的。但是有证据表明机体会为了得到与减少与原始驱力 (如果原始驱力存在) 相关的奖励而努力。不过，一旦不存在原始驱力，似乎也没有“习得的”驱力来获得奖励。

沃尔夫和考利斯的经典实验

在沃尔夫 (Wolfe) 和考利斯 (Cowles) 的经典实验中，黑猩猩学会了把信号和获得食物联系在一起。起先，黑猩猩学会通过按要求操作某种装置抬起重物来获得葡萄。只有把可以看到的奖励作为一种与葡萄相联系的信号时，黑猩猩才会持续做动作。但是，它们似乎没有形成为了得到信号的习得驱力，因为它们只会在饥饿时，并且信号会导致他们向往的某件物品——食物时，才会为了获得信号而工作。

因此很难看出赫尔的解释有助于我们理解，当工人的基本需要已经满

足时，工人还会为了更多的钱而继续工作。

对于赫尔理论更不利的还不仅仅是动物未能获得习得驱力，而是大量的事实表明人和动物受到很多目标吸引，而这些目标并不直接与原始需要相关。老鼠会学会走迷宫，为的是探索新奇环境；猴子会学会拼图，即使他们并没有得到外在奖励；人们会仅仅为了发展自己的技能和能力以及提高自己的胜任力而努力工作。这些以及其他很多现象并不能简单地用驱力理论来解释。

† 当代研究方法

近年来，许多心理学家摒弃了驱力理论对于原始驱力的强调，提出人们有多种需要。这一观点主要是那些对人类行为感兴趣的经济学家提出的。正如我们将了解到的，他们提出的很多需要似乎并不是与体内不平衡状态、机体生存或物种生存直接相关。近期关于激励的研究出现了两种不同的研究方法。

一组研究者致力于建立他们认为特别重要的一个或两个人类动机。麦克莱兰（McClelland）重点研究成就动机，而怀特研究能力动机。他们并没有去研究复杂需要，或动机、分类系统。换句话说，他们并没有去回答我们的第二个问题。他们满足于了解为什么一组或一种类型的结果对于人们有吸引力。其他研究者努力研究需要或动机、分类系统，目的是预测什么样的结果对于人们是吸引力的。默里的需要列表和马斯洛的需要层次理论都是这类方法的典范。但是在考虑分类系统之前，我们需要看看研究者提出的作为赫尔提出的原始驱力的必要补充的一些需要。

亲和动机

许多研究者举证表明亲和动机是存在的。他们指出，人们喜欢社会交往，在特定的情况下特别有可能发生这种交往。比如，斯坎特（Schachter）说明

了在焦虑和对自己的动机感到困惑的时候，人们追求与他人的友谊。在斯坎特的研究中，当大学生面对令人震惊的前景，又得到了和另一个人相处的机会时，处于这种焦虑状态下的研究对象，比起没有处于这种焦虑状态下的研究对象更容易接受和其他人在一起的邀请。甚至当研究对象被禁止与他们将要在一起的人交谈时，他们也乐于接受这样的邀请。其他研究表明当人们对自尊产生怀疑时，可能会寻求社会交往。

猴子幼崽的实验

哈洛 (Harlow) 提出了一些很有意思的例证说明社会动机可能是天生的。他养了一些猴子的幼崽，并给这些幼崽配了两个替身妈妈代替它们的亲生妈妈。一个替身妈妈是一个布满丝网的圆筒，中间的位置是敞开的，有一个瓶子作为“乳房”。另一个替身妈妈与第一个形状类似，但是被棉绒布裹了起来。在实验中，猴子幼崽被放在有着两个替身妈妈的笼子里。一半的幼崽由棉绒布妈妈喂养，另一半则由丝网妈妈喂养。根据驱力理论，由丝网妈妈喂养的幼崽应该会变得依赖丝网妈妈因为它减轻了幼崽的驱力——即对乳汁的需要。但实际并不是那么回事。丝网妈妈喂养的幼崽把大部分时间用于依赖棉绒布妈妈。因此，幼崽似乎是按照触觉舒适而不是减少原始驱力的原则来选择它们依赖的妈妈。

这一关于社会接触的研究之所以重要并不是因为这一需要是天生的或者习得的，而是因为社会接触存在于大多数的成年人之中。它是一项重要的激励，对于组织行为有重要影响的激励。许多组织失望地发现——没有提供社会接触机会的工作会产生更高的离职率和缺勤率，仅仅是因为员工

无法忍受孤立。更经常的情况是，没有考虑员工社会关系需要的机械或建筑设计导致了不必要的社会孤立。

公平需要

人们希望得到公平待遇。他们观察别人身上发生的事情，并与其比较，如果发现自己得到的“太多”或者“太少”，他们会感到不舒服。比如，一项研究表明，在晋升率高的部队中，与晋升有关的不满意感是最强的。为什么？因为那些没有得到晋升的人就会觉得受到了不公正对待。亚当斯（Adams）做出了许多有趣的预测，包括不公平工资对于工作产出、工作质量和工作态度的影响。虽然他的理论是关于社会不公平的普通理论，但理论中的不公平工资的效应还是得到了广泛验证，而且理论也提出了关于公平会怎样影响报酬的吸引力的一些有趣的想法。这一预测似乎与理解提供不同额度工资增长的效应和发放不同额度工资的效应特别相关。

亚当斯对于不公平的定义如下：

不公平存在于当一个人觉得自己的结果和投入比率与他人的结果和投入比率不相等时。不公平可能发生在：(a) 他和其他人存在直接的交换关系，(b) 他和其他人都与第三方存在一种交换关系，他将自己与他人进行比较。

工作环境中的结果包括工资、附加福利、地位、对工作的内在兴趣等。投入包括员工努力程度、教育水平、工作一般资格等。一定要牢记的是，决定特定的投入 - 结果平衡的公平性的是个人对于自己付出和得到的感觉。这种认知可能与观察者观察到的情况或事实相一致，也可能不一致。

公平理论认为如果存在不公平就会激发个体减少这种不公平，减少不公平的动机力度随着人们体验到的投入和结果的不平衡程度而有所不同。不公平的感觉可能会以各种方式在不同的情境下产生。亚当斯研究了由超额工资导致的不公平。他的研究表明超额工资并没有公平工资对员工的吸引

力大。比如，一个人按计件方式获得工资，当他觉得自己得到了超额工资时，他就会降低生产率，以减少得到的工资总量。研究公平理论的重要性在于人们会在工作活动中寻求公平，这会影响他们的工作行为。

活动和探究

激励太少会令人感到很不舒服。

大学生在低激励环境中工作的实验

在贝克斯顿 (Bexton)、赫伦 (Heron) 和斯科特 (Scott) 的一项研究中，大学生被安排在一种低激励的环境中工作，日工资为 20 美元。研究者要求大学生能工作多少天就工作多少天。大学生在一间点着灯的，较为安静的房间里，睡在一张简易床上。他们戴上半透明的防目镜、手套，袖口是硬纸的，以最大限度地降低触觉刺激。一台空调发出的声音覆盖了其他声音，学生把头靠在一个 U 形的枕头上。过了一段时间（通常这段时间他们都是在睡觉），大学生发现这种环境无法忍受，要求退出实验。极少有学生能忍耐两天的时间，尽管付给他们的工资其实相当高。

其他研究也报告了类似的结果，指出在这种环境下，人们似乎会产生一种对刺激和行动的渴望，这种感觉类似于触摸并拢的手指和抽搐的肌肉。

斯科特的研究还表明当要求人们做重复性工作时，结果也非常类似。人们会对工作产生反感，随着时间的推移，他们休息的次数更多，试图以多种方式改变行为。正如我们将看到的，这一研究对组织中的工作设计有直接的

意义。

其他研究表明动物和人都会追求感受新奇环境的机会。巴特勒 (Butler) 的研究表明, 猴子会学会推开窗户, 即使这样做除了能够看到屋子里面正在发生什么事情外, 没有什么奖励, 它仍会继续做下去。巴特勒也说明了探究新奇环境的驱力的力度会因为剥夺这一行为而得到增强。斯莫克 (Smock) 和霍尔特 (Holt) 的实验表明, 如果给儿童机会控制他们在电视屏幕上看到的内容, 他们会看那些提供了更复杂刺激的内容, 而不是没有什么冲突, 只有简单刺激的内容。

新奇刺激的诱惑

许多关于老鼠的试验表明, 为了体验新奇刺激, 老鼠会学会某些行为。在一项实验中, 老鼠更喜欢里面装有东西的目标盒子, 而不是空的目标盒子。迈尔斯 (Miles) 发现, 当奖励仅仅是一次探究某个房间的机会时, 小猫也会学会东西。很多例证都表明动物会努力解决问题, 仅仅是因为解决问题带给它们刺激。哈洛证明了, 猴子会连续好多天坚持解决难题。一个猴子, 当它得到一个方钉子和一个圆洞后, 它会努力数月要把两个东西组合到一起 (这个猴子最后死于穿孔性溃疡)。

伯莱因 (Berlyne) 提出很多理论家都认为思考新奇性如何影响刺激的吸引力, 可以解释刺激剥夺研究和新奇刺激环境研究的结果。根据激活理论, 人们会变得习惯于来自环境的某种水平和形式的刺激。对于某些人来说这种习惯水平可能是相对低的刺激水平; 对于其他人, 可能是相对高的刺激水平。不管一个人的习惯水平是什么, 心理学家假设, 剥夺了这种习惯会

对一个人产生非常大的影响。与习惯水平的差别不大会令人感到快乐和有益，但是差别太大则会让人感到有害并且不满意。图 1—1 的蝴蝶曲线解释了这一点。根据这一理论，刺激剥夺实验中的研究对象会很不舒服，因为环境比他们的习惯水平低了很多。

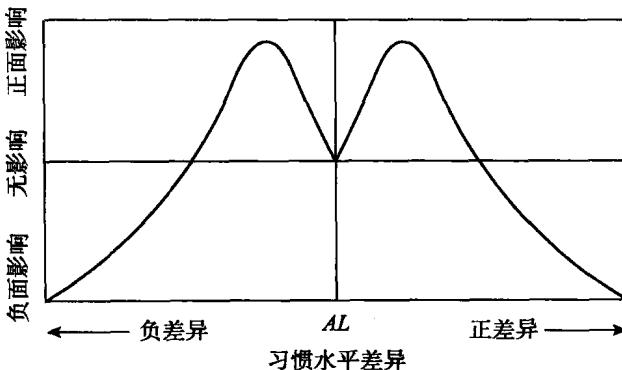


图 1—1 蝴蝶曲线

那些希望探究新鲜事物的动物会被这种环境吸引，因为刺激环境带来的新鲜事物会在某种程度上高出它的习惯水平。假设，刺激环境比它的习惯水平高出太多的话，动物也会避免这种环境。有证据表明，动物和人都惧怕那些对于他们来说不太熟悉的环境。

激活理论的一个问题是，很难提前测定一个人的习惯水平是什么样的。不过，该理论及与之相关的其他研究提出了一些有趣的例证支持这样的观点，并不是所有的驱力或需要都是基于原始驱力的原始的或习得的驱力或需要。很难看出基于原始驱力而习得的驱力如何解释人们对于不同刺激水平的反应。

成就动机

麦克莱兰广泛研究了成就动机。麦克莱兰把成就动机定义为希望按照优秀的表现标准，或者希望在竞争环境中取得成功。他强调当今大多数人都有成就动机，但是成就动机的强弱取决于很多因素，包括他们在童年时的

经历。一项研究表明，成就需要很高的人通常来自那些在幼年就对孩子的独立性和表现有很高要求的家庭。他们的母亲会正面评价孩子的表现，并给他们公平奖励。

衡量人们成就动机的实验

麦克莱兰通过测量人们对于一系列图片的反应，衡量人们成就动机的强弱。他要求看到图片的人写一篇5分钟的小故事，描述图片内容。根据小故事中提到成就导向的主题（如“他竭尽全力获取成功”）的次数，给出成就动机的得分。以下就是体现出强烈成就动机的故事。图片上有一个小男孩，模糊的背景是一个手术台，故事如下：

小男孩梦想成为一名医生。他能看到自己的未来。他希望自己成功，尽管这多多少少是一种幻想。小男孩已经看了书中很多医生的照片，很受激励。他会全力以赴，争取成为这个国家最好的医生。他看到自己已经是一名非常重要的医生，在做一次很危险的手术。他觉得自己成功了，也为自己的成就感到骄傲。因为这次手术，他闻名于世。他会是全美最好的医生。当然这个男孩也很诚实。他将作为一位伟大的人物而被载入医学史册。

麦克莱兰的研究说明，特定的成就动机会成为工作组织中良好绩效的重要激励因素。成就动机起作用时，良好的绩效表现会很吸引人，结果，希望表现好的动机就会更强烈。人们从事例行工作或不是很有趣的工作，没有什么竞争时，成就动机是不起作用的。一旦工作中存在挑战和竞争，成就动机会激励良好的业绩。弗朗士（French）明确论述了这一点。

不同指令的不同效果

在弗朗士的研究中，军官培训学校的学生根据三种不同的指令完成了一项简单的工作。“轻松”指令告诉学生，实验者只是想知道人们在测验中会取得什么样的分数；“任务激励”指令告诉学生该任务的目的在于评判人们迅速处理新事物的能力。“外在激励”指令则说，表现最好的学生可以离开，而其他人则需要继续进行实验。在“任务激励”指令下工作的学生取得的成绩最好，而在“轻松”指令下工作的学生取得的成绩最差。成就需要水平高的学生在“任务激励”指令下的表现比在其他两种指令下的表现更好。

其他研究也支持了这一观点，即人们可以简单地受成就动机的驱动。比如，阿尔伯（Alper）让两组研究对象学习一列没有什么含义的音节，只有一组研究对象知道这是一个“智力测验”。24小时之后进行的另一项测验证明“智力测验”组的研究对象回忆起来的音节更多。麦克莱兰说明，成功的人们在竞争性职业中往往具有较高的成就动机水平。比如，他证明了，来自美国、意大利和印度的成功经理人的成就动机水平比较高。

总的说来，成就动机的研究表明：

- 在竞争的环境中完成中等程度（成功的机率大约为 50%）的挑战任务，并且人们的表演依赖于一些重要的或宝贵的技能，也能得到关于表现的反馈时，这种动机最有可能表现出来。
- 有较高的成就需要水平的人们常常寻找能让自己取得成就的机会，而且一旦他们得到这些机会，他们会发现成功的表演很有吸引力。

这些研究发现对于组织中的工作设计有非常重要的意义，对于喜欢在不同的工作条件下工作的人们也具有重要意义。

根据之前提到的在较强的成就需要水平下成长的孩子表现出来的结果，似乎成就动机是习得驱力的一部分。事实上，麦克莱兰指出，因为培养孩子的方式不同，在不同的文化下，这种动机表现的形式也不一样。不过，虽然成就动机是一种习得驱力，却很难看到它是如何基于原始驱力而发展的。两者之间可能存在一定的关系，因为成功往往有助于人们取得原始奖励，如食物。但是，很难理解原始驱力的研究方法可以解释孩子早期的独立性训练会导致较高水平的成就需要。因此，尽管成就动机是一种习得驱力，也只能算作是基于原始驱力的部分习得驱力。

胜任力动机

罗伯特·怀特提出了胜任力动机。他用胜任力动机代表机体与其环境有效互动的能力。对于只有较低学习能力的机体，胜任力动机是天生的。但是，人的胜任力动机，即人成功地与环境互动的能力是通过很长时间的学习慢慢得到的。获取胜任力的学习具有持久性和很强的目标导向性。因为学习的投入，怀特认为，有必要把胜任力动机看做有别于原始驱力或本能的一种动机。他举出很多例子证明机体不为其他原因，而是因为自己希望掌握环境而努力地协调自己与环境的关系。

怀特发现，心理学文献中有很多类似的资料：

人们熟悉的一系列的习得技能，从吮奶、抓握、视觉探索开始，到爬、走、集中注意力、感知、记忆、语言、思考、预期、探索新环境和新事物、完成环境中的刺激变化、操纵和探索周围的环境，取得较高水平的生理和心理的协调状态等。我们有时把这些合起来叫做机制……但总的来讲，我们还不习惯用单个名称命名我们学会的，处理环境的各种技能……现在我提议把刚才提到的种种

技能合并起来，所有这些都与和环境的有效相互作用有关，我们给它们一个总的名称叫胜任力。有必要将胜任力作为一种动机概念，于是就有了胜任力动机。

怀特认为，胜任力动机是当人们面对某种新环境时产生的。一旦人们已经探究了该环境，这一环境不再对他们构成挑战时，胜任力动机就减弱了。

显然，怀特关于胜任力动机产生的时间和激活理论学家关于刺激的新颖性如何影响动机是很相似的。两者均认为当出现新奇环境时，动机水平会较高。怀特的理论和成就动机理论非常相关，两者论述的都是人们想要表现优秀的动机。事实上，怀特认为成就可能是胜任力动机的一种结果。怀特的理论对于组织中的工作设计有一些有趣的意义。该理论认为，只要给人们合适的任务，无需用外在奖励（比如工资和晋升）就可以激励人们做好工作。不过，一旦人们掌握了这一任务，胜任力动机就会消失。同样有意思的是，和近年来其他理论家一样，怀特也认为，胜任力动机并不基于任何原始驱力。虽然他没有确切指出胜任力动机来自何处，但他确实暗示了人们希望能胜任某件任务是天生的。

自我实现动机

近三十年，很多心理学家在他们的理论中引入了与人们成长和发展需要相关的概念。表 1—1 列出了其中一些心理学家和他们提出的概念。马斯洛提出的概念对组织中的激励影响最大。马斯洛用术语“自我实现”来描述人们对成长和发展的需要。马斯洛认为，“这是一种自我实现的需要，即一个人希望发挥自己的潜在能力，距离理想的自我越来越近，也越来越有能力成为那个理想的自我……”马斯洛强调，不是所有的人都能达到自我实现。他进一步描述了那些受到自我实现需要激励的人们的特征。他认为，大多数这类人的行为仅仅被运用和发展自我能力而带给他们的纯粹快乐激

励着，这些人不需要根据外在目标或奖励的激励而行为，目标仅仅是按某种方式行动，并体验一种感觉。马斯洛这样阐述这一点：

我们必须为自我实现的人们构建一种深层次的，不同的心理动机，比如表达动机或成长动机。区分生活和准备生活可能会有用。也许动机的概念应该仅仅适用于非自我实现者。我们的研究对象不再为普通目的而生活，而是为发展的目的，他们追求完美并按自己的方式全面发展。普通人的动机是追求满足他们所缺乏的基本需要。但是自我实现的人们实际上并不缺乏这些方面的满足，可他们仍然有冲劲。他们以不寻常的方式工作、努力、进取。对于他们来说，动机是一种性格成长、性格表达、成熟和发展，可以总结为四个字：自我实现。

表1—1 强调自我实现的理论学家及他们各自使用的术语列表

理论学家	术语
库尔特·戈尔茨坦 (Kurt Goldstein)	自我实现
埃里克·弗洛姆 (Erich Fromm)	生产取向
普雷斯基特·莱基 (Prescott Lecky)	统一个性; 自我一致
唐纳德·斯尼格和阿瑟·库姆斯 (Donald Snygg & Arthur Combs)	保护和提高显著的自我
卡伦·霍妮 (Karen Horney)	真正自我和实现真正自我
戴维·里斯曼 (David Riesman)	自主个人
卡尔·罗杰斯 (Carl Rogers)	体验机体的实现、保持和提高
罗洛·梅 (Rollo May)	存在的个体
亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow)	自我实现
戈登·奥尔波特 (Gordon W. Allport)	创造性的适合

因此，和怀特以及其他理论学家一样，马斯洛在表述并非所有动机都

和原始驱力有关时非常谨慎。他也强调人们工作是为了获得一些具有内在价值的结果，如成长的感觉。他完全排斥那些认为成果一定要与一些外在奖励如食物和水联系在一起的观念。

马斯洛可能比我们回顾过的其他理论学家更强调基于原始驱力的动机和独立于原始驱力的动机的区别。他认为，与那些基于原始驱力的动机不同，基于成长需要的动机即便在需要满足后也不会减少。相反，当人们体验到成长和自我实现之后，他们只会希望体验更多。在他看来，体验到成长会希望体验到更多，而获得了食物只会降低人们对食物的渴望。

马斯洛认为，自我实现的概念可以解释组织中大部分激励。他认为，很多人都受到自我实现的激励，特别是那些身处管理层的人。有许多实例证明了这一点。波特指出在一项研究中，经理人把自我实现的需要列为他们最重要的需要。此外，大多数的大型组织有很多培训和发展项目帮助人们发展他们的技能和能力。参加这些项目的人有时是希望提升自己和获得晋升，而有时仅仅是因为这些项目有助于自我发展。也有证据表明人们会仅仅为了发展自己而追求更具有挑战性的工作。

与马斯洛的著作形成有趣对比的是存在主义心理学家的著作，如奥尔波特和罗杰斯。他们也谈到人们受到并非类似于获得金钱和地位的那些动机驱动。但是，他们并不像马斯洛那样强调技能和能力发展以及成就目标，他们更多地强调新的体验经历是了解自我的一种方式。比如，罗杰斯就认为人们受到“希望成为真正的自我”的动机驱动。他强调自我发现和乐于去体验的重要性。可能因为他们并不像马斯洛那样强调技能发展和成就，存在主义心理学家并没有对对研究工作组织感兴趣的心理学家产生很大影响。这一点的确很遗憾，要知道有时人们可能仅仅是受到自我发现和想要去体验这样的动机激励。

需要分类理论

心理学家提供了无数的需要列表和分类。最重要的分类列表之一是亨利·默里提出的“心因的”或“社会的”需要分类列表。这个分类列表包含20多种动机，都是根据针对很多“正常”人的研究得到的。虽然默里列表在心理学界很有影响，但却没有广泛应用于组织中的激励研究，大概是因为这个列表太长而影响了其实用性。和早期的本能列表类似，这个列表太长了，几乎每一种行为都有相应的需要与之对应。表1—2列出了默里提到的一些需要，可能有助于读者了解问题的本质。问题的关键并不是默里有没有确认各种不同的行为（他实际上确认了这些），而是这些行为是不是最好对应为更简洁的需要分类。

表1—2 默里需要列表中的部分项目

社会动机	简要定义
自卑	对外力被动屈服。接受伤害、指责、批评和惩罚。投降。屈从于命运的安排。承认比别人低一级、承认错误、承认不道德行为或失败。坦白并赔偿。责怪、轻视或毁坏自我。寻求并享受痛苦、惩罚、疾病和灾祸
成就	完成困难的事情。掌握、操纵或组织事物、人或思想。尽可能快速、独立地完成这些。克服障碍并达到高标准。超越自己。和其他人竞争并超越其他人，通过成功发挥才能提高自尊感
归属	靠近并喜欢和相关的另一方合作、互换（另一方指和主体相似或喜欢主体的一方），取悦并得到喜爱对象的热爱。依附并对朋友忠诚
攻击	有力地征服与自己不同的一方。战斗。报复受到的伤害。进攻、伤害或杀害另一方。强烈反对或惩罚另一方
自主	要求自由、去除枷锁、逃离限制。反对压迫和限制。避免或者放弃参与极权权威设置的活动。要求独立并自主行动。无隶属、不负责任，藐视习俗
对抗	通过再次努力控制或补偿失败。通过重新努力抹去羞辱。克服软弱、恐惧。通过行动抹去耻辱。寻找可以克服的障碍和困难。保持高水平的自尊心和自豪感
防卫	保护自己免受攻击、批评和责备。隐藏或使某种错误行为、失败和羞辱合理化。保护自我

续前表

社会动机	简要定义
顺从	钦佩和支持管理者。表扬、赞美或颂扬。甘愿受到相关其他人影响。效仿榜样。遵守风俗习惯
支配	控制个人的人文环境。通过建议、诱惑、劝服或命令影响或直接影响他人。劝阻、抑制或禁止
展示	给人留下印象。被人听到或看到。让别人激动、称奇、着迷、快乐、惊讶、有趣或吸引别人
避免伤害	避免疼痛、身体伤害、疾病和死亡。逃离危险处境。采取预防措施
无限避免	避免羞辱。退出尴尬处境或避免受到他人轻视、蔑视、嘲笑或不关心的对待。因为害怕失败而避免采取行动
养育	同情或满足无助对象的需要：婴儿，软弱、残疾、劳累、无经验、虚弱、失败、被羞辱、孤独、沮丧、生病、精神困惑的人。喂养、帮助、支持、安慰、保护、抚慰、照顾和治愈
秩序	有序地安排实行。达到干净、有序、有组织、平衡、清洁、整洁和准确
玩耍	无其他目的地追求快乐。喜欢笑和开玩笑。从压力中寻求轻松愉快。参与游戏、体育、舞蹈、酒会和扑克
拒绝	令自己离开不希望接触到的物体。拒绝、放弃、驱逐或对比自己等级低的物体表示漠不关心。冷落或遗弃某物
感觉	寻求并喜欢感性印象
性感	形成并进一步推进性关系。进行性行为
求助	相关事物的同情帮助下满足了自己的需要。要求被养育、支持、支撑、围绕、保护、爱、建议、引导、迁就、原谅、抚慰。与挚爱的保护者联系密切，总是有一位支持者
理解	询问并回答一般性问题。对理论很感兴趣。思考、表达、分析和总结

马斯洛的需要层次分类是目前组织激励研究中应用最广泛的分类系统。

马斯洛和默里有两个很重要的不同：

- 马斯洛的列表更短；
- 马斯洛认为需要应该按层次排列。

马斯洛的需要层次分类包括人类需要的五个层次，以及一系列关于满足了这些需要会产生何种影响的假设。

这五个需要层次如下：

- 生理需要，包括食物、水、空气等需要。
- 安全需要，对安全、稳定和远离痛苦、威胁、疾病的需要。
- 归属和爱的需要，包括感情、归属、爱等需要。
- 自尊需要，包括成就和自尊以及得到他人认可和尊重的个人感情方面的需要。
- 自我实现需要，一种自我实现和实现自我潜力的感觉。

比给出这五组需要的定义更重要的，是确定每一类需要在什么情况下更重要或更为主动。马斯洛认为这五种需要类型是按照优先层级原则排列的，最低级的或更基本的需要本身就比更高级或不是那么基本的需要更重要（更优先）。也就是说，任何更高一级的需要在成为重要之前，一个人的生理需要必须得到满足。一旦生理需要得到满足后，这些需要的强度和重要性开始下降，更高一层的需要才会成为行为的最强动机诱因。

这种“满足感提高，重要性降低，更高一层的需要重要性提高”的循环会一直持续到最高一级的需要得到满足。马斯洛在后来对其理论的修订中提到，在需要的最高层，满意度 - 重要性关系方面会发生相反的变化。他认为，对于自我实现来说，满足感提高会导致需要的强度增加。“满足感会促使动机更高而不是更低，会加强而不是减弱兴奋感。”

简言之，想要满足当时最重要的需要会激励个体行为。更进一步说，任何需要的强度取决于它在层级中的位置以及它本身和所有更低一级的需要已经得到的满足程度。

马斯洛的理论预测了人类行为动态的、循序渐进的、因果联系的过程，过程中行为受一系列不断改变的（虽然是可以预测的）“重要”需要支配。

一种需要满意度提高（改变）会引起这些需要强度下降，同时引发更高一级需要重要性的提高。马斯洛也确实说明了需要的层次并非对所有人都是一个不变的。特别是处于层级中间位置的需要，不同个体的顺序会有所不同。不过，他还是清楚地说明了生理需要是最优先的需要，自我实现的需要在优先性方面是最后的。

另外还有两个需要层次理论，一个是兰格的理论（比马斯洛的理论早提出），另一个是奥尔德弗的理论。其中奥尔德弗的理论发展得更完备。他认为存在三个层级的需要：生存需要、相关关系需要和成长发展需要。和马斯洛一样，他也认为一种需要的满足会影响其重要性，以及更高一层需要的重要性。

奥德弗同意马斯洛的假设，即成长发展需要的满足会使它们对于人们的重要性降低。但是，他也假设说，更高一层需要得不到满足时，也会导致低层级的需要变得更加重要。随后他说，任何需要的重要性都受到更高一级的需要和更低一级需要满足或不满足的影响。他也认为，所有需要可能同时都变得主动起来，因此在他的理论中优先原则并不如在马斯洛的理论中那么重要。

在本章之初提到的三个问题中，马斯洛和奥尔德弗的需要层次理论对于后两个问题给出了相当完整的答案。这些理论具体说明了人们重视什么样的结果（满足任何需要或主动需要的结果）。他们也具体预测了影响各种结果吸引力的因素——如相关需要的满足，包括那些在层级中较低层次的需要。他们对本章之初提到的第一个问题给出的答案不够完全，因为他们并不清楚需要为什么会产生。不过，他们暗示了较低层次的需要是内生的，较高层次的需要在大多数人身上都存在，只要不被阻碍就会出现。

需要的层级概念引发了对研究组织感兴趣的学者的极大关注，这种现象并不奇怪，因为如果需求的层级概念有效的话，它将会成为预测各种结果

的重要性会根据特定的组织行为发生怎样变化的强有力工具。这一概念也提供了一些重要线索说明对于员工来说哪些因素可能是重要的。比如，它暗示了，随着人们在组织中得到提升，他们的低层级需要得到了满足，他们会更关心自我实现和成长发展。也提到了如果一个人的工作安全受到威胁，他可能会放弃其他来保护自己的工作。最后，需要层次理论指出，一个组织可以给一名员工足够多的较低层次的奖励，如安全方面的，但是却无法给他足够的成长和发展。于是，当员工从组织中得到更有价值的结果时，他们会想要更多，他们想要的可能会从那些满足他们低层次需要的东西转向那些满足他们更高层次需要的东西。正如不止一位经理提到，“我们为员工提供了良好的工作环境、优厚的薪酬和有保障的未来。现在他们想要更有趣的工作，想要有机会做出更多的决定。难道他们永远不会满足吗？”需要层次理论说明，他们不会满足！

† 研究结果吸引力的一种方法

马斯洛、麦克莱兰和其他研究人员关于组织中激励问题的思考方法是有用的。他们明确提出解决为什么特定结果对于人们具有吸引力这一问题的任何方法都要考虑的许多重要因素。但是，还存在许多问题。本章以下部分将回答这些问题，并探究解释结果吸引力的方法。

驱力、需要、动机或仅仅是结果？

目前我们讨论过的所有理论中，学者已经假设结果之所以对人们有吸引力，是因为人们有一些“驱力”、“动机”或“需要”。不过弗鲁姆采用了另一种方法。他的理论中没有使用“驱力”、“需要”或“动机”这些术语。他只是提到只有当一种结果会导致其他有价值的结果出现时，这种结果才有价值，但没有说明人们为什么会在意那些其他结果，也没有说明人们可

能会在意哪些其他结果。虽然他的理论解决了为什么个别结果很有吸引力的问题，但是比起提前说明人们会重视哪些结果，以及哪些因素会影响这些结果重要性的理论，弗鲁姆的理论不具备预测能力。

需要理论是能够进行预测的，比如何时结果会变得重要，以及某些事件的效应会如何——这些都是弗鲁姆的理论无法做到的。

如果已知薪酬对于某个人很重要，原因是薪酬会导致声望，用弗鲁姆的理论仅能做出这样的预测：如果声望这一结果不再那么重要，则薪酬也不再重要。但马斯洛的需要理论就可以做出更进一步的预测，预测哪些条件会影响声望的重要性（即自尊需要或更低层次需要的满足），并可预测许多因素，如晋升，对薪酬重要性产生的影响。

需要究竟是内生的还是习得的是个重要问题。但由于我们探究的是需要结构已经发展完全的成人，这一问题对我们来说就不那么重要了。只有当这一问题能告诉我们人们有需要这种现象的常见程度时，它才会对我们有用。内生需要比习得需要更为常见。当然，在这一点上，对于基本需要之外的其他需要究竟是完全习得的，还是完全内生的，人们并没有太多异议。但是，在马斯洛的需要层次中较低层次的需要似乎更多的是一种内生需要。因此，比起那些在需要层次上处于顶层的需要，这些低层次需要更为常见。

从我们的研究目的出发，需要理论无需说明人们为什么会有需要。理论仅说明人们有需要，但不解释人们为什么有需要就可以说明在什么情况下，哪些特定需要会起作用。需要说明的是，可以把一些结果划为一组，这是因为当某人追求这一组中的某个结果时，也追求其他结果。人们通常追求几组这样的结果。这些分成组的结果可以称为“需要”，如果大多数人追

求同样的结果时，就可以合理地把这组结果命名为“人类的需要”。可能需要额外说明的是，一组结果被称为需要之前，这组结果自身应该是人们追求的最终目标，而不是人们追求其他目标的工具。

比如说，如果人们追求的最终目标是食物，我们就称之为“食物需要”；如果一间大的办公室本身不是人们追求的最终目标，那么它就不能被称为需要。一旦我们确定了人们有需要，问题就成了“有多少种需要？”

有多少种需要

有趣的是，给人类不同种类需要下定义的理论家们，在哪些特定结果可能是人们追求的目标这一问题上并没有分歧，但是他们在哪些需要会导致具备目标性质的结果这一问题上却持有不同意见。部分原因在于定义需要的方式不同。最初的标准很简单，只有在找到人们追求的结果吸引力的心理基础时，才会认为需要或驱力是存在的。

近期关于更高层次需要的研究明确说明这样的方法局限性太大。推荐的另一种方法是使用术语“需要”来指代人们所追求的最终目标的那些结果群集。不过这一定义也没有解决如何确定构成有效群集的那些结果。不同的食物就是这个问题的简单例证。

一个人想要一种食物时，他常常也想要其他食物。当他吃饱了这种食物，他可能同时也会失去对其他食物兴趣。我们可以把这些不同的目标食物划分为一组。于是，我们可以说这个人需要肉，而不说这个人需要烤牛肉或牛排。

对于刚才我们描述的结果群集的思考，会让我们进入到一个更具概括

性的层次，并且开始更加苛刻地对需要进行分组。现在出现的问题是：对于结果的划分何时停止，即在何种抽象层次或概括层次方面，我们应该停止对结果进行分类。比如，我们是应该在肉的层次上停止分类，还是应该把所有食物结果放在一起，将之命名为食物需要？因为如图 1—2 所示，食物目标在吸引力上是有些相似的。不同肉类之间的吸引力可能比肉类吸引力与水果吸引力之间的联系更加紧密，从这一方面来说，前者是更紧密的群集。不过还有更紧密的群集（如不同种类的牛排），所以一个群集的紧密程度应该如何确定这一问题并没有最终答案。

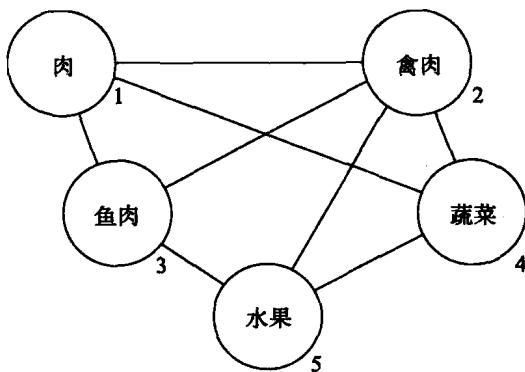


图 1—2 一种结果群集

也可以上升到更加抽象的层次，把食物结果和水以及氧气结合起来，把这样的组合称为生存需要（参见图 1—3）。这种生存需要包括人们维持生命需要的所有结果。在这一层次的分组标准和之前提到的标准（当人们追求一种结果时，也追求另一种结果，当得到一种结果时，另一种结果的吸引力也受到了影响）不一样。图 1—3 的分类基础是所有结果具有共同特点：它们都是生存必需的。与图 1—2 显示的群集不一样，一种结果的吸引力不见得必须与另一种结果相关。

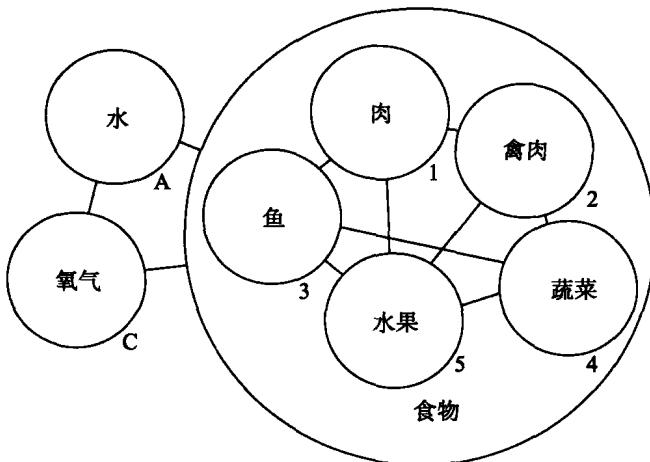


图1—3 一种生存需要群集

运用这一系统,我们应该说人们想得到食物是因为存在基本需要。不过,如果我们在较低层次运用的话,我们应该说人们希望得到食物是出于营养需要。类似的分组问题是关于成就、自我实现和胜任力的分类。虽然可以说这三个概念中的任何一个都代表了独立的需要,不过它们在很多方面是重叠的。它们都讨论了有效处理具有挑战性问题对人们的吸引力,于是可以把它们分成一组,叫做“赢取胜任力和成长的需要”。当然,也可以对它们进行单独处理。

总之,对需要进行分类的最好办法是那种可以对组织中的行为进行最佳预测的办法。遗憾的是,目前没有充分的研究让我们可以总结说哪种需要列表可以最好地预测组织中的行为。由于缺少这方面的证明,最好的方法似乎是把那些彼此间有强烈经验关系的结果分为一组。这样我们可以观察这些结果,总结这些结果对于人们的吸引力一般程度。运用这种标准,并结合组织情况,可以分类得到以下需要:

- 大量的生存需要——性、饥饿、口渴和氧气。
- 安全需要。

- 社交需要。
- 自尊和名誉需要。
- 自主或自由需要。
- 胜任力和自我实现需要。

是否存在需要层次

既然我们已经确定了一套具体的人类需要，我们必须考虑这些需要是不是应该按层次进行排列？关于需要层级的存在，例证显示了什么？

强有力的例证证明，除非生存需要得到满足，否则任何一种更高层次的需要都不会发挥作用。也有例证证明，除非安全需要得到满足，人们不会考虑更高层次的需要。凯斯（Keys）、布罗泽克（Brozek）、亨舍尔（Henschel）、米克尔森（Mickelsen）和泰勒（Taylor）共同完成的一份报告显示，如果研究对象处于饥饿状态，除了食物以外几乎就不会考虑别的。

不过，几乎没有什么证据证明在安全需要层次之上存在另一个需要层次。因此，最底层的是生存需要和安全需要，下一层是更高一级的需要，如果假定在这两层需要之上还有其他层次的需要似乎不是那么合适。这样的思考方向会让我们推测，除非那些低层次的需要得到满足，其他需要不会发生作用。不过，无法预测的是，在低层次需要得到满足后，哪些高层次需要会发挥作用，以及它们发挥作用的顺序。如果确实如此的话，似乎大多数人同时受到同一层次的好几个需要的激励。另一方面，人们似乎不会同时收到来自两个不同层次的需要的激励。比如，一个人可能受到社交需要和自主需要的激励，而另一个人则被饥饿和口渴需要激励着。一旦出现了某种需要，该需要就会一直持续作用到其被满足，或者是比它低层次的需要的满足感受到威胁的时候。这一原则的一个例外是自我实现和胜任力的需要。和其他需要不一样，有证据表明，这种需要似乎不会

被满足，因此除非某种低层次的需要受到威胁，这种需要也不太可能变得不重要。

结果能满足一个以上的需要吗

相当多的研究证据表明有些结果和满意度的关系比需要和满意度的关系相关性更高，意思是，得到这些结果后，它们会对一个以上结果群集的吸引力产生影响。劳勒认为典型的例子是薪酬。薪酬似乎不仅可以满足生存需要，也可以满足安全和自尊的需要。劳勒和波特曾经指出，一位经理得到的薪酬越高，他在安全需要和自尊需要方面的满意度越高。这句话的意思是，如果一个人努力满足安全需要或自尊需要，则薪酬是很重要的。这样就不难发现为什么薪酬在满足多种需要方面是很有用的。薪酬可以用来购买东西，如食物，从而满足生存需要，而高薪则让人们在社会中获得了自尊和尊重。

不同需要有多么重要

有几百种研究设法衡量不同需要和结果对于员工的重要性。图 1—4 中，波特收集的数据告诉我们一些关于不同需要重要性的看法。数据表明，1 900 多名接受调查的经理认为较高层次的需要显然是最重要的。该研究的其他数据表明，经理对较低层次需要的满意度最高。由此得到的结论应该是较低层次的需要应该是最不重要的。但还不是很清楚，组织中较低层次的员工是否也这么看待这种高层次需要的重要性。

图 1—4 中的数据表明，职位较低的经理似乎不像职位较高的经理那么看中较高层次的需要。波特和劳勒指出其他数据也表明，工人比经理更看中薪酬和其他较低层次的需要。例如，杜宾认为，大多数产业工人不认为工作场所是生活的中心，因此期待工人们在工作中实现自己的较高层次需要是不现实的。

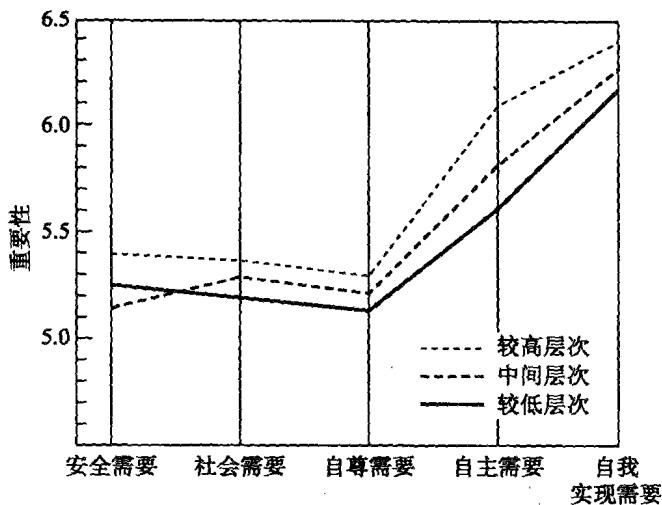


图1-4 组织中三个层次的经理对五种需要重要性的看法

图1-5是由大量研究得出的对于各种工作因素重要性的平均得分排名（16项研究，11 000名接受调查的员工）。大部分研究针对的是非经理人员。

研究表明工作安全和内在工作兴趣对于员工来说是最重要的因素。劳勒评述了描述薪酬重要性的43项研究，发现薪酬的平均重要性为第三。这项发现很有意思，不过，就如同其他那些研究员工如何对不同需要的重要性和不同工作特点的重要性进行排名一样，解释这项发现必须非常小心。给重要性排名其实很难，而且受到不同提问方式的影响。因此，很难得出非常令人信服的结论说明哪些工作因素是最重要的。这些研究最重要的是让人们记住，员工认为有一些因素是非常重要的，这些因素中的一些似乎和较低层次的需要强烈相关，而另一些则和较高层次的需要相关。

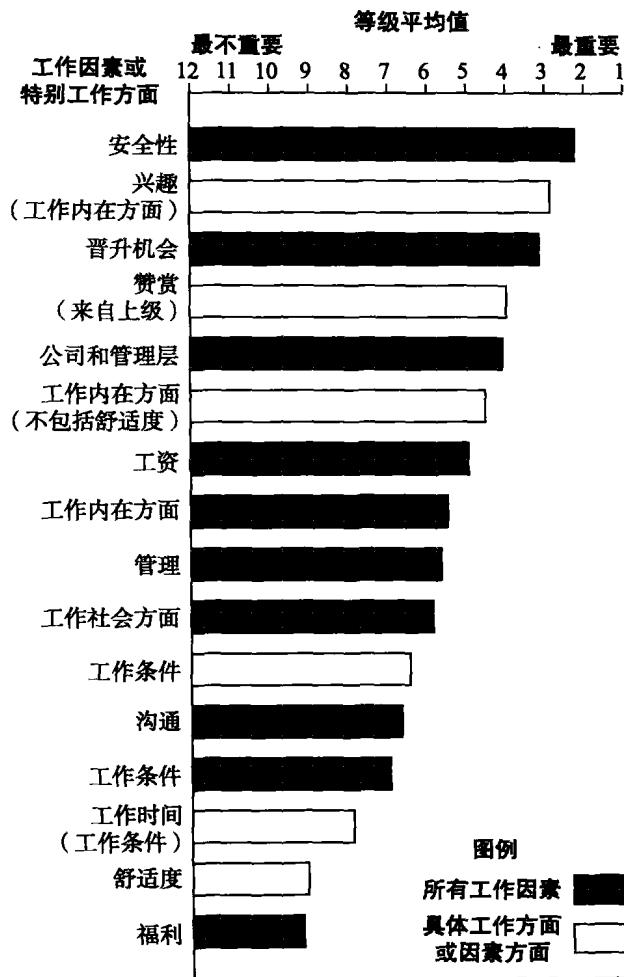


图 1—5 员工认为的工作因素的平均重要性

需要强度的个体差异

人们的需要和追求的目标存在很大差异，研究组织中的个体激励时，必须考虑这些差异。比如，劳勒认为他所研究的例子中大约四分之一的人认为薪酬是最重要的。正是由于这些差异，一种薪酬制度对于某个人来说有吸引力，对于另一个人来说却不那么重要。波特的研究数据表明，经理受到不同需要的激励：有些经理受自我实现需要的激励；有些则受到自主

的需要的激励。有证据表明，有些人似乎只会受到较低层次需要，如安全需要的激励。

如果我们考虑到人们的个性和情况存在差异，就不难理解，人们在需要强度方面也存在众多差异了。例如赫林和布拉德指出，来自城市的工人和来自农村的工人有许多不同的价值观。来自城市的人似乎更不在乎工作，也更不关心满足与工作有关的更高层次的需要。劳勒举过一个从需要强度方面反映一个人特征的例子，下面是关于一个可能很看重钱的人的描述。

这是位年轻的男性员工，大约二十多岁，不自信，有些神经过敏。他来自一个小城镇或农场，很少参加俱乐部或社团，有自己的家庭，很可能是共和党和新教徒。

总的说来，不同的员工对于不同需要和结果的重视程度是不一样的。这些差异不足为奇。实际上，这些差异都可以从需要的满意度和童年的成长经历如何影响需要的重要性方面得到解释。也有证据表明，这些个体差异与许多组织因素密切相关，如组织的管理水平；也与个人特点相关，如年龄、性别和教育水平。这一点对于组织很有意义，因为这意味着组织可以识别出哪些人对于特定的奖励可能会感兴趣。

需要的重要性是否总在变化

有证据表明，有些因素能够也的确会影响需要的重要性。这些证据说明，组织很少能够影响到不同结果对于组织成员的重要性。需要的重要性部分受遗传因素影响，部分受童年经历影响——而这些是组织无法控制的。组织只能影响到两个决定需要重要性的因素：

- 需要的满意度；
- 唤起需要。

满意度影响到需要的重要性，而组织的行为可以强烈地影响到满意度。特定任务和环境可以激发成就动机，也可以激发胜任力动机。由于组织对于员工工作的环境可以起到一定的控制作用，因此组织可以创造条件唤起特定的需要。不过，这些需要必须首先存在于个体中才能被唤醒。但这些需要是否存在却受到超出组织控制范围的许多其他因素的影响。

也许遴选员工是组织影响员工需要的最佳机会。由于需要的重要性相对固定，因此组织有可能识别出重视某些特定需要的员工，这样，组织就可以选出具备他们所期望的需要强度类型的员工。与等员工进入组织再想办法改变他们的需要类型相比，这种方法似乎更有效。对于需要激励他们的员工的经理来说，这种方法也很有意义：与其改变下属的需要类型，不如想办法把人们安排到最适合其需要类型的工作上去。激励体制必须与人们的需要相适应，否则就不会发挥作用。如果员工并不看重薪酬，他们也就不会受到薪酬奖励体制的激励。

需要的相对重要性会发生完全的改变吗

很多作者，如罗撒克（Roszak），怀疑在过去的六十年，人们不同需要的强度发生了很大的变化。他们认为只是到了最近，才有相当多的人关注自我实现和自主这类需要。人类是自我实现的机体是 20 世纪 60 年代出现的一个重要概念。

出现较高层次的需要有两个条件：

- 我们社会的教育水平不断提高，全美大约百分之四十的高中毕业生会升入大学。
- 人们的生活水平也在不断提高，越来越少的人看重生存需要的满足，自然就会关注较高层次需要的满足。

很少有证据支撑或否定需要的强度在不断改变。想要充分验证这一点，我们需要随机抽取 60 年以前人们的需要强度数据并和近期抽取的数据进行比较。很可惜，这样的数据并不存在。不过，却有数据证明较高层次的需要已经变得更重要了。我们已经提到有数据证明两层次需要。如果我们认可生活水平比以前更高了，则根据两层次需要，更高的生活水平意味着更高层次的需要变得更重要。此外波特的研究数据表明，年轻的经理比年长的经理更注重自我实现的需要，原因也许是年轻的经理受教育水平更高，他们也从未经历过大萧条。

也有很直接的证据表明受教育程度越高的人，越看重自我实现的需要。最后，自我实现这一概念确实在我们的社会中得到了广泛关注，似乎谈论自我实现才算是跟上潮流。正如我们所指出的，“自我实现”这一概念现在在心理学中非常出名。虽然这只是一种间接证据，但也表明人们越来越关注自我实现。总之，虽然只有很少的直接证据证明这一点，但整体上看人们确实比以前更看重高层次需要的满足。

† 人类需要的重要观点

以下是对目前讨论过的有关人类需要的重要观点的总结：

- 需要可以被看做是人们追求的多种结果。
- 人们的需要可以分为两层。最底层是生存需要和安全需要；上面的层次是社交、自尊、自主和自我实现需要。
- 只有当较低层次的需要得到满足时才会出现较高层次的需要。
- 除了自尊需要以外，所有的需要都是可以得到满足的，当需要得到满足后，它的的重要性就降低了。
- 在某一时间，一个人可以受到多种需要的激励，并且直到该需要得到满足或者是更低层次需要的满意度受到威胁时，这种需要才

会停止对这个人发挥激励作用。

至此，我们已经回答了本章初始提到的三个问题中的两个；也论述了需要的分类体系以及需要的影响和重要性。不过，本章还没有解决人的需要是如何产生的，以及需要是内生的还是习得的这一问题。

第2章

激励和行为

- 驱力理论
- 期望理论
- 驱力理论与期望理论的比较
- 期望模型
- 人作为有限理性的满足者

为了预测个体行为，我们有必要了解结果对于个体的吸引力，不过这方面的知识相对较少。我们还必须了解除结果的吸引力之外还有哪些因素会影响人们追求的结果类型，以及人们为什么会用特定的方式追求他们想要的结果。比如，计件工资计划研究数据表明，同样是激励大家赚钱，同样的激励计划却会产生不同的个人行为。有些员工限制自己的产量，而有些则尽可能地提高产量。本章将讨论与以下问题相关的激励理论。

- 什么因素决定了人们努力追求的结果？
- 什么因素决定了人们为得到期待的结果而表现出来的行为？

许多激励理论科学地解释了人们为什么要采取特定行为才能达到目标。社会心理学家的理论解释社会行为，学习理论家的理论解释学习行为。同样，与临床心理学和儿童心理学有着特别关系的激励理论得到了发展。总之，目前已有几百种不同的激励理论。

不过，我们的讨论中不需要囊括所有这些理论，原因是：

- 这些所谓的激励理论并不能像大家均认可的理论那样解释所有现象，因而并没有得到全面发展。
- 发展较为全面的理论有很多共同之处。

勒温、托曼、罗特 (Rotter) 和其他研究者的研究思路都属于“期望理论”。赫尔和斯宾塞的著作中则可以明显看到关于激励的另一条研究思路，驱力理论。

† 驱力理论

我们已经讨论了驱力理论中结果具有吸引力的原因。不过这一理论最重要的部分是它能够预测人们为了获得吸引他们的结果时会表现出什么样的行为。

桑代克 (Thorndike) 在效果律中第一次提出了比享乐主义更先进的重要概念：

凡是在一定的情境内引起满意之感的动作，就会和那一情境发生联系，其结果是当这种情境再现时，这一动作会比以前更易再现。反之，凡是在一定的情境内引起不适之感的动作，就会与那一情境发生分裂，其结果是当这种情境再现时，这一动作会比以前更难再现。满意或不适的程度越高，刺激 - 反应联系就越强或越弱。

效果律并没有解释为什么有些事件令人满意或不满意，不过它却在激励的概念中引入了学习和过去事件。桑代克的理论运用学习和以往刺激 - 反应之间的联系来解释现在的行为如何导向满意结果，避免痛苦结果。由于强调了学习的影响，效果律被认为是迈向可验证激励理论的

重要一步。

现代驱力理论开始于赫尔的著作。赫尔认为要想解释行为，向目标“努力”和强化与“目标的联系”都要考虑。他在主要著作《行为原理》中提出了公式：

$$sE_R = sH_R \times D$$

这个公式可以用来解释他命名的“刺激-反应”或 sE_R （反应势能）。变量 sH_R 代表习惯强度，变量 D 代表驱力。这个公式的含义是行为是驱力和习惯强度共同作用的结果。乘积关系意味着，如果没有驱力，那么也就没有刺激反应。

根据赫尔的理论，驱力对行为有两种影响，激活影响和部分导向影响。第二种影响是赫尔根据不同的生物需要会产生性质不同的内部积累模式而提出的。赫尔认为这些驱力刺激在决定特定需要会引发的行为方面发挥着重要作用，因为刺激暗示了“正确”行为是什么，因此，也部分引导了驱力影响。比如，饥饿和口渴会导向不同的行为。当饥饿时，机体会按上次减少饥饿的方式减少饥饿感，而不会按照上次减少口渴的方式减少饥饿感。

提出驱力概念后，赫尔又将注意力转向习惯强度（ sH_R ）概念，将之定义为刺激和反应之间的联系。赫尔认为，习惯强度是一种影响驱力，它会激活行为的关联性联系，习惯强度取决于四个因素：

- 训练中的刺激和反应联系；
- 刺激和反应与事物正强化之间的紧密联系；
- 正强化的数目；
- 训练中的正强化力度。

迷宫里的老鼠

也许解释赫尔思想的最佳办法是观察一只在迷宫里的老鼠的行为。老鼠只有在驱力出现的情况下才会有所行动，原因是需要有驱力才能将习惯强度转化为行动。转化为行动的某种驱力强度取决于老鼠之前走迷宫的经历。如果此时老鼠很饿，并且它记得在过去饿的时候向右转会找到一大堆食物，那么它很可能会向右转。如果这只老鼠以前在迷宫口渴的时候向右转发现了许多水，那么它饿了时是不太可能向右转的。第二种情况的驱力刺激和第一种情况是有区别的，因此要建立一种新的刺激-反应（S-R）联系。

同样，如果迷宫里的饥饿老鼠转向右边时并没有找到多少食物，或者转向右边走了一会儿才找到食物。下一次在迷宫时，它可能就不再向右转了。因为向右转的习惯强度 sH_R 没有得到正确强化，它的 sH_R 就不够了。

简言之，赫尔认为，机体按某种方式行为的可能性受两种因素的影响：

- 机体的驱力状态强度足以激发行为；
- 在类似的情景中，行为与大量适当的奖励联系的紧密程度。

由于驱力理论非常重视建立S-R联系，有些人认为赫尔是“过去式的享乐主义”，意思是，赫尔认为人们并不是因为期待大幅工资上涨或其他奖励而受到激励，而是因为以往类似情景中的经历而受到激励。因此，给人们大幅而非小幅的工资上涨并不会立即引发更强烈的激励。虽然说长期看来，会有更强激励，因为工资上涨会逐渐建立起更强的 sH_R 。

虽然最初的赫尔理论代表了现代驱力理论发展的里程碑。但自 1943 年以来，该理论受到很多抨击，他和其他理论家又做出了重要更改。之前我们提到，该理论并没有解释改变奖励数量会出现的实际效果。该理论认为奖励数量的改变仅会逐渐影响行为，因此，根据之前的推测，大幅度提高工资，而非小幅度提高工资，可能仅会产生很小的即时效应。

克雷斯皮 (Cresp) 和塞曼 (Zeanman) 的研究表明，如果老鼠接受的训练是快跑会碰到一大块奖励，那么当给出更少量的奖励时，老鼠会明显降低跑速。另外，如果老鼠接受的训练是快跑会碰到一小块奖励，那么当出现更大量的奖励时，老鼠会明显提高跑速。这些结果并没有支持赫尔关于习惯强度是逐渐改变的预测，相反，表明了改变奖励的数量会对行为有即时影响。

为了与这一实验证据保持一致，赫尔修改了他的理论。他引入了 K 作为方程中的独立激励变量，代表诱因动机；于是，该方式从原来的公式：

$$sE_R = sH_R \times D$$

变为：

$$sE_R = D \times K \times sH_R$$

K 会随着奖励大小而迅速改变强度。和 D 一样， K 也是激励变量，会引发行为。

也许驱力理论的这一变化最引人注目的重要性在于大大减少了驱力理论和勒温以及托尔曼提出的期望理论之间的不同。相当一段时间内，勒温和托尔曼德的方法总是向前看，关注预期结果，而赫尔的理论却不是这样。赫尔理论的改变显著减少了这些不同。

不过，与期望理论相比，驱力理论还是更面向过去，因为期望理论更多是导向将来的享乐结果而并非过去的享乐经历。

十 期望理论

期望理论与驱力理论同样由享乐主义体系和英国利己主义者的研究发展而来。然而，在20世纪30年代，在期望理论的发展过程中又出现了一股新兴动力。当时，托尔曼首次引发对期望的讨论，并提倡采用基于认知的研究方法。勒温也提出了认知主导型的行为理论，其中包含了如“效价”和“力度”等专业术语。在托尔曼和勒温这两位先驱的引领之下，又出现了大量相似的动力理论。这些理论都包含了效价的概念，结果的吸引力，以及期望值的概念，即一种行为导致一定结果或目标的可能性。所有这些理论可归结到同一流派，因为它们都认为效价和期望值乘积的大小对行为起着突出作用，因此，这些理论可以统称为期望值×效价的动力理论。

随后的很多理论家都吸取了托尔曼和勒温早期研究中的精髓，将他们的动力理论建立在期望值×效价的动力理论框架内。表2—1列举了其中一些成就较为显著的理论家。他们无一例外地认为，行动者采取某种行为方式的强度取决于期望值的强度，即行动者期望某种行为方式引发的后果（或者结果），以及这种后果（或者结果）对行动者可能产生的价值或吸引力。

弗鲁姆的理论是表2—1中唯一一种描述工作环境中动力的理论。因此，他的理论能符合逻辑地探讨期望理论如何应用于激发工作动力。在弗鲁姆的理论中，效价（ V ）表示达到目标对于满足他人的价值。若某人期望达到某一目标而非放弃某一目标，则效价呈正；若某一目标的实现与否对某人毫无影响，则效价为零；若某人期望放弃目标，则效价呈负。效价在1至-1区间内浮动；中性结果时效价为0。弗鲁姆特别强调，效价是指结果的期望价值而非实际得到的价值。

表2—1

动力的期望理论

理论家	导致某一行为的决定因素
托尔曼	目标的期望值, 目标的要求
勒温	潜能 \times 效价
爱德华	主观概率 \times 效用
阿特金森	期望值 \times (动力 \times 诱因)
洛特	期望值, 强化价值
弗鲁姆	期望值 \times 效价; 效价为 (手段工具 \times 效价)
皮克	手段工具 \times 态度 (情感)

弗鲁姆将期望值 (E) 定义为人们根据过去经验判断自己达到目标的概率。因此, 同其他期望理论家一样, 弗鲁姆在期望值中找到了一种反应-结果的关联。期望值可用其强度来描述: 最大强度, 用 1 表示, 即为主观上确定某种行为会导致某种结果; 最小强度, 用 0 表示, 即主观上确定某种行为不会导致某种结果。

弗鲁姆同其他理论家都认为效价和期望值乘积大小对驱力或动力起着突出作用。乘积是该理论十分重要的一个部分; 乘积意味着效价和期望值必须同时趋大, 否则就无动力。当两者皆为 0 时, 乘积为 0, 动力也为 0。举个例子, 如果一个人期望自己表现优秀, 但又觉得自己的努力不会带来优秀的表现, 那么他就没有实现优异表现的动力。

任何行为都能导致不同结果, 所以人们必须考虑结果的差异性会如何影响行为。在弗鲁姆的理论中, 每次结果的效价乘以某种行为将导致某种结果的期望值, 再对所有乘积求和。因此, 他的理论可用以下公式表示:

$$\text{动力} = \sum (\text{期望值} \times \text{效价})$$

其中 \sum 表示所有乘积的总和决定动力。这是该理论的重点, 因为它揭

示了仅仅用一种效价奖励，如薪酬，无法实现期待的行为，如良好的业绩。人们确实看重薪酬，薪酬也的确直接影响表现的好坏，但若出现如工作劳累或遭到工作小组的排挤这些同样与优异的表现紧密相关的消极后果，那么当事人就会完全失去表现的动力。最后值得一提的是，根据弗鲁姆的理论，只有当一个人意识到表现优异能在特定环境下带来最大的期望值 \times 效价动力时，才会产生表现优异的动力。表现优异能带来强大的动力，但若表现不佳能带来更大的动力，那么他就不会产生表现优异的动力了。

在弗鲁姆的期望理论和其他所有期望理论中，都出现了一个趟浑水的地方。这一难题是有关行动和结果的差异的。正如弗鲁姆所述，“它们的差异……却不是一个绝对的问题。行动经常用它们所影响的特定结果来描述”。弗鲁姆用“行动”特指囊于一个人全部技能之内的行为——例如争取优异表现或者找到工作。因此，相信一种行动（争取表现优异）将导致某一结果（优异的表现）被称为期望值；一种结果（优异的表现）和另一种结果（薪酬等奖励）之间的关系被称为影响原始结果效价的工具。很多期望理论家对于行动和结果的差异的意识就更加薄弱了。他们中有些人已经忽略了一个事实，即拥有采取行动的想法并不能保证行动的必然发生。在某些情况下，拥有采取行动的想法等同于行动的产生，在这些情况下，动力毫无疑问取决于采取行动导致的结果，因为期望值很有可能是 1。而在很多其他情况下，即使拥有采取行动的想法，也不能保证行动的必然发生。例如，优异的职场表现并不是主观期望就能实现的；因此，对于能否实现优异的表现，即个人主观概率，要在解释行为时考虑在内。

驱力理论与期望理论的比较

驱力理论和期望理论存在着多种差异，然而，两者却做出了相似的预测。同时，两者都包含了一些相同的概念：它们都提出了人们向往的奖励或者激励性结果，也都假定了有机组织中存在的经验性联系。在期望理论中，

这是一种行为 - 结果联系；而在驱力理论中，这是一种刺激 - 反应习惯强度。

这两种理论之间的某些区别并不会对理解组织中的动力造成很大影响然而，有两个方面的区别对于理解组织中的动力起着关键作用。期望理论强调对将来发生的事情抱着向前看的信念，而驱力理论重视经验性的刺激 - 反应联系。

对于工作表现和组织中获得的奖励的价值之间的关系，存在着广泛的研究。研究揭示了（1）奖励的重要性，（2）奖励的获得方式与表现有着直接联系。研究还表明这两种态度将融合在一起预见表现的好坏。这些研究结果完全可以从期望理论中得出，因为期望理论强调个人反应 - 结果信念以及与结果的认知价值相互联系的重要性。而驱力理论强调 sH_R 的重要性，研究 sH_R 如何影响驱力。它没有强调反应 - 奖励联系意识的重要性；也就无法引导人们通过这些联系来预测行为。基于驱力理论的工作往往更趋于从 $S-R$ 习惯强度而非刺激 - 反应联系中预测行为。因此，反应 - 结果这种信念绝不会否认驱力理论，但它为人们选择期望理论提供了理由。

期望理论对于建立反应 - 结果联系没有做出详实规定，因此这些联系可以通过许多方式来建立。而驱力理论假定 $S-R$ 习惯强度是通过反复的刺激反应联系来建立的，相比之下又显得过于束缚刻板。也许这是唯一一种在动物之间建立联系的过程，但是在人类之间建立联系过程的必要性又有其不确定性。对于人类来说，驱力理论的过程构成了建立联系的一种方式，但又不仅限于这种方式。有证据表明，人类之间的联系可以通过多种方式建立，包括与他人产生共鸣或者其他象征性手法。阿伦（Allyon）和阿兹林（Azrin）的简单口头述说向我们展示了行为 - 结果联系的存在能急剧改变展开某种行为的人们的信念和动力。很多关于薪酬的研究，如阿特金森的研究表明，薪酬和表现之间的不同关系能激发不同程度的动力。当人们得知薪酬取决于表现时，他们会比得知薪酬与表现不存在关联时更加努力。其

他研究表明,人们会通过观察他人或尝试一次新事物来发展行为-结果联系。这些研究成果与期望理论不谋而合,因为期望理论允许通过不同方式形成期望值。

从另一方面来说,主观反应-结果概率的突变以及相应的动力变化与驱力理论是格格不入的。驱力理论总是强调联系的缓慢建立和先前经验与当前紧密联系的重要性。但是,驱力理论中很多关于联系产生方式的论述总体上还是正确的。期望理论,以及就此而言的任何一种激励理论,都能通过详细指定一些更加显著的影响反应-结果的因素来获利;然而,作为完整的理论,期望值研究方法无疑是研究工作组织中的激励方法中最有效的一种。

† 期望模型

自1964年弗鲁姆提出了他的期望值理论后,激励理论界就有了百花齐放般的发展。以下展示的期望模型借鉴了这些发展,为理解组织中的激励提供了最理想的模型。这一模型基于以下四点,过去对人类动力研究的概论证明了其有效性。

- 对于各种不同结果,人们总会偏向于有潜力实现的结果。
- 人们拥有自身行动导致理想行为或表现的期望。
- 人们拥有自身行为导致特定结果的期望(手段工具)。
- 在任何情况下,个人选择的行动是由其当时的期望和喜好所决定的。

图2-1详述了期望模型。它列出了影响个人以特定态度表现自我的激励强度。首先,图中显示,激励受到自身努力或行动导致理想行为这种期望的影响。因此,在个人对自身有正确认识的情况下,期望可以简单地

定义为他对能够实现理想表现的概率的一种预测，可以简称为 $E \rightarrow P$ （努力→表现）期望值。例如，一位经理可能认为付出一定努力后，工厂每周就有 50% 的希望生产出 2 000 辆小轿车。若我们将这种期望值从 0 至 1 进行打分，那么这位经理的 $E \rightarrow P$ （努力→表现）期望值为 0.5。这种期望值更适用于情况复杂的高层次任务，因为简单的任务往往对能力和技能的需求很小。

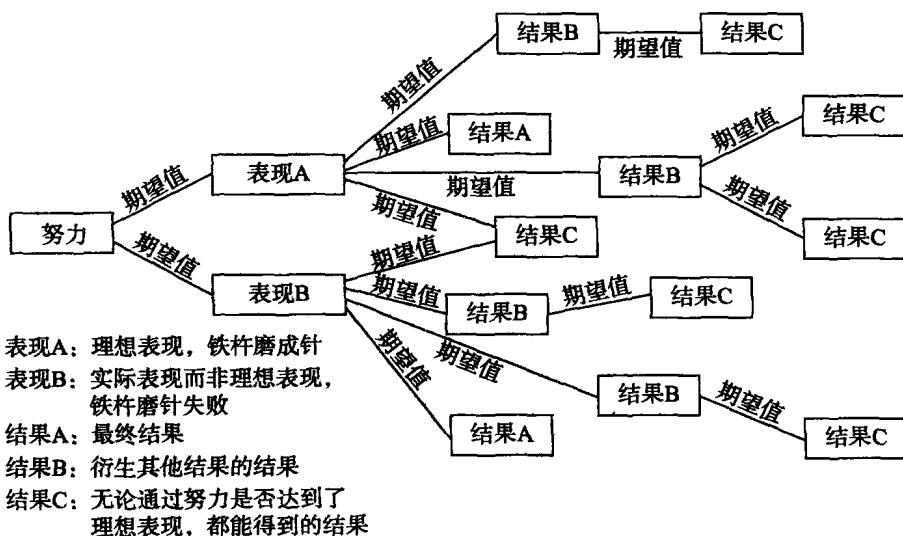


图2—1 期望激励模型

从图 2—1 中可以看出，在任务中表现结果的期望值往往会影响激励程度。该模型中包含了许多期望值，因为任务中的成功表现往往会导致多种结果（不成功的表现也是如此）。这些期望值可以简称为 $P \rightarrow O$ 期望值（表现→结果），它们是对主观概率的预测，也同 $E \rightarrow P$ 期望值一样在 0 至 1 的范围内浮动。让我们回到那位制造厂经理的例子中来，他可能认为如果厂里的产能达到了每周 2 000 辆小轿车，那么他就能加薪（他的 $P \rightarrow O$ 期望值等于 1）。同时，他也有可能认为若成功生产出 2 000 辆小轿车就有 50% 的可能性升职。此外，他的脑中可能还孕育着许多其他与生产出 2 000 辆小轿车相关的结果，以及虽然付出努力，却没有实现每周 2 000 辆

小轿车这一产能可能导致的后果。

在很多 $E \rightarrow P$ 期望值小于 1 的情况下，个人对于可能出现的表现及失败情况各自产生的结果予以考虑是非常关键的。换言之，当个人无法保证成功时，就有必要考虑个人的认知概率，因为此时个人的实际表现而非理想表现已成为了结果。回到那位经理的例子中，经理需要考虑努力地尝试每周生产 2 000 辆小轿车却以失败告终的情况。在某些情况下，人们以一定水平表现获得一定结果。在这些情况下，个人会发现成功或失败的表现都会导致相同的结果，也会意识到即使没有达到理想中的表现程度，也能得到积极的结果。在另一些情况下，没有达到理想的表现水平会产生消极结果，一旦失败，就没人愿意继续努力。

在图 2—1 中，只有部分结果可以衍生出其他结果。这一现象重点强调了有些结果本身就是终点（例如，追求个人成长本身就是一个终点），而有些结果可以衍生出其他结果（例如，追求金钱是因为其具有购买力，而非追求金钱本身）。任何一种结果的吸引力可以在非常诱人（1）到毫无吸引力（-1）之间变化。正如我们反复强调的，与表现相关联的结果可以划分主要是由于以下两个原因：

- 结果直接满足个人需要；
- 一种结果衍生出另一种或几种满足一种或几种特定需要的结果。

总体说来，图 2—1 表明，个人按照某种特定方式表现的动力受到他对尝试这种表现的期望值，对与表现相关联的结果的期望值 ($P \rightarrow O$)，以及结果吸引力这三方面的影响。这些因素共同影响了个人按照特定模式表现的动力强度。回到我们假想的那位经理，他对于生产 2 000 辆小轿车的 $E \rightarrow P$ 期望值， $P \rightarrow O$ 期望值以及结果的认知吸引力共同决定了他对于生产 2 000 辆小轿车的动力强度。

图 2—1 无法说明各种期望因素如何共同决定动力。绝大多数期

望理论都构建于以下假设之上，那就是 $E \rightarrow P$ 期望值越高，表现与积极结果的联系越紧密，动力就越大。过去的研究表明这一假设总体正确。当表现成功， $E \rightarrow P$ 期望值高或者表现失败， $E \rightarrow P$ 期望值低时，动力呈现最大值。同样，当结果为正， $P \rightarrow O$ 期望值高；当结果为负， $P \rightarrow O$ 期望值低时，动力也呈现最大值。一些理论家坚持将期望模型中各种结果相乘，得到一个动力值。运用于图 2—1 所示的模型，也就是对所有 $P \rightarrow O$ 期望值与结果效价的乘积求和，再将求和结果乘以成功表现的 $E \rightarrow P$ 期望值。用弗鲁姆总结的公式即为 $(E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O)(V)]$ 。从这一公式可以进一步总结出人们经常需要同时考虑达到理想表现水平和失败的可能性，可用以下公式表示：

$$\sum [(E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O)(V)]]$$

一些作者认为，现在假设这些期望因素之间的乘法关系还为时过早，因为这种关系无法准确计算（坎贝尔等）。他们的说法无疑是正确的。然而，我们也有理由相信以乘法关系将这些数据相互联系是至关重要的，因为最急需考虑的问题可能就是当 $E \rightarrow P$ 期望值或 $P \rightarrow O$ 期望值中任何一个为 0 时会发生什么。当 $E \rightarrow P$ 期望值为 0 时，我们预测当事人将毫无动力；假设存在一种加法关系，那么我们预测当事人将产生部分动力。研究结果表明，当人们认为成功无望时便没有动力采取行动，这正好验证了对毫无动力这种情况的预测。同样，当乘法模式中的 $P \rightarrow O$ 期望值为 0 时，不管效价如何，结果都不会影响动力。而当所有 $P \rightarrow O$ 期望值都为 0 时，那么即使 $E \rightarrow P$ 期望值很高，也无法产生丝毫动力。这一结论可以用来解释为什么人们在有能力完成多项任务的情况下也不会承担所有任务。乘法模式使得负效价不断累积，最后得到一个负动力，这个负动力正是人们避免太多活动的原因。因此，尽管我们的期望动力模型中各项因素的乘法关系还未得到严格的证明，但是假设这种关系似乎是符合

逻辑的。

在组织中，人们总是被迫在一系列行为中选择相对具有吸引力的行为。简单地说，期望模型认为人们会选择最富有激励力的方式来行动。也就是说，人们会选择与 $\sum [(E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O)(V)]]$ 最高值相应的方式来行动。以产量为例，若人们相信自身可以实现高产并预测到随之而来的积极结果，那么他们就获得了实现高产的动力。然而，若出于某些原因，略微降低产量也能获得相近结果，那么人们就更有可能成为低产者。

经理常常思考的一个问题就是他们的下属为什么不努力提高自己的产量。对于他们而言，提高产量是一个关系到道德或本能的问题。期望研究方法向我们提出了这样一个问题：为什么人们在某一特定环境下要做到高产呢？人不是生来就能高产（或低产）的。因此，经理在思考如何提高下属产量时，应该先对比企业给予员工的奖励，对那些表现优异的下属和表现不佳的下属的奖励有何区别。久而久之，我们发现这两者获得的奖励并无实质性区别，于是就导致员工认为好员工和差员工的待遇完全相同，这对于决定动力起着关键作用。我们举个汽车流水线工人的例子来强调这一点。他的薪酬不受表现的影响，而他的工作简单到毫无成就感可言。对他来说，提高自身产量除了会让自己筋疲力尽之外没有任何好处，那么何必徒劳呢？

期望模型解答了本章开头提出的两个问题。该模型显示，结果的吸引力和个人的 $E \rightarrow P$ 和 $P \rightarrow O$ 期望值会影响个人渴望获得的结果以及如何取得这些结果。要解答其中一个问题，就要先解答另一个，因为他们之间是紧密联系的。选择何种行为方式暗示了所追求的结果，而所追求的结果又部分决定了选择尝试的行为方式。

第3章将主要讨论结果吸引力的决定因素。至此为止，我们还没有探讨过 $E \rightarrow P$ 和 $P \rightarrow O$ 期望值的决定因素。理解这些期望的发展过程非常关键，因为这能帮助我们更好地理解激励。不幸的是，目前为止在该领域的研究还

相对较少。但是，我们还是有希望就 $E \rightarrow P$ 和 $P \rightarrow O$ 期望值的发展和影响因素得出一些重要的结论。

$E \rightarrow P$ 期望值的决定因素

客观环境是影响个人 $E \rightarrow P$ 期望值的唯一决定因素。当然，若个人对客观环境的认知不够准确，那么客观环境就无法完全决定个人的 $E \rightarrow P$ 期望值。然而，随着时间推移，可以说大多数人的 $E \rightarrow P$ 认知都能对现实做出正确判断。影响 $E \rightarrow P$ 期望值的其他因素正好验证了这个结论。在这些因素中，他人对个人客观环境的认知交流最具影响力。他人认知并不一定完全正确，但是在个人错误认知现实的情况下，他人认知就起到了很好的纠正作用。他人在某一特定环境中拥有丰富经验并排除情感因素时所做的认知交流是最有效的。

滑雪教练总能有效地避免新手滋生成功完成某一转弯动作时的妄想，因为拥有丰富经验的教练毕竟能够更加客观地判断形势。在很多情况下，老员工往往能帮助新员工克服工作中的困难。即使是一份简单的工作对于新员工来说都是充满难度的，很可能导致他们陷入困境或表现不佳。

学习在决定 $E \rightarrow P$ 期望值和提高期望准确度的过程中起着重要作用。在某一环境中，随着人们经验的积累， $E \rightarrow P$ 期望值也会随之变得更加精准。当人们进行了大量重复性工作后，他们就能从经验中判断出自身努力获得成功或导致失败的概率。从直观的数据取样角度来看，重复性工作能帮助人们准确判断某一事件发生的概率。

有研究证明，个性能改变 $E \rightarrow P$ 期望值受现实影响的程度。对个性做过研究的心理学家强调，每个人对自我形象都有一定认识。婴儿时期，人类学会从环境中独立出来。他们意识到自身可以去影响或作用于环境，并

能获得对这些行动效率的反馈。人们经过努力确实能够实现一些目标，但不是全部。他们在与环境的互动中，形成了一种对自我和自我处理环境能力的认识。他们开始认识到自己能力范围以内和以外的事。人们从他人对自己的认知中得到反馈。基于在这一过程中积累的经验，人们形成对自我存在和自我形象的认知——即自己究竟是怎样的人。人们对自我形象的认识中，最关键的部分即是对自身反应能力、价值和效率的认识。它们是通常所说的自尊的核心部分，在理解 $E \rightarrow P$ 期望值中起着举足轻重的作用。

根据个人处理环境的效率差异，自尊心会受到相应地积极或消极影响；但当个体趋于成熟，他的自尊心，如个人需要，也就会趋于相对稳定。不同个体的自尊心千差万别。一般来说，自尊心低的群体更不易准确判断自身成功实现某种行为的能力。尽管有时他们会不切实际地对自身报以过高期望，但他们还是低估了自身成功的可能性。人们的自尊心与 $E \rightarrow P$ 期望值是相互联系的，因此，激励低自尊群体取得优异成绩是相当困难的，因为他们潜意识中认为自身无法表现优异。相反，高自尊人群持有较现实的 $E \rightarrow P$ 期望值，他们对环境做出的反应更具预测性和现实性。组织巧妙运用自尊激发动力的一种方式是只挑选高自尊的员工；另一种方式是增强组织现有员工的自尊心。后者可以通过巧用人才和正确领导来实现。然而，由于人们自尊心的固有性，要改变它们可不是那么容易的。

图 2—2 总结了我们以上所讨论的 $E \rightarrow P$ 期望值的决定因素，其中包含了四个直接影响因素：个人自尊，类似情况下个人过去的经历，现状和他人反馈。我们可以从图中得出，现状是 $E \rightarrow P$ 期望值中关键的决定因素，因为它会同时影响个人的 $E \rightarrow P$ 期望值和他人反馈信息。考虑到 $E \rightarrow P$ 期望值的现实性，组织改变员工的现状就能影响他们的 $E \rightarrow P$ 期望值，也就能间接影响到他们的动力强度。正如我们所知，职业规划对个人 $E \rightarrow P$ 期望值有着很强的影响力，能激发个人的动力。

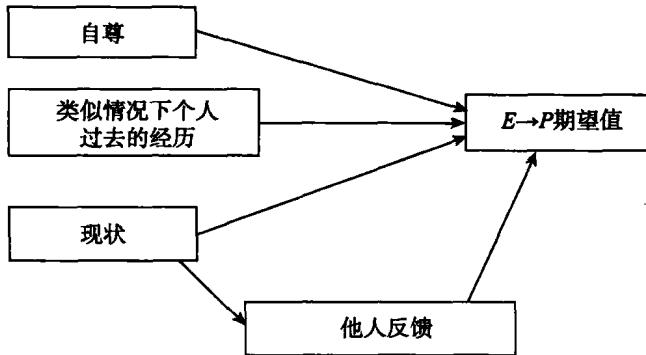


图2-2 E→P期望值的决定因素

P→O期望值的决定因素

$P\rightarrow O$ 期望值同 $E\rightarrow P$ 期望值一样受到客观环境，类似情况下个人过去的经验以及他人对情况判断的强烈影响。例如，一项研究表明，人们对表现好坏关系到薪酬的概率的认知是与现实相关联的。在这项研究中，经理明确告诉其中一组员工，薪酬与表现紧密挂钩；而告诉另一组员工，薪酬与表现没有多大联系，而研究结果证实了这一说法。

大量研究表明，同事的口头述说对员工的 $P\rightarrow O$ 期望值影响很大。怀特在他的关于奖励计划的著作中提到，员工对于优异表现结果的判断会影响到其他员工。例如，即使员工从未看到过或者公司从未发生过类似现象，他们仍然可能相信，提高自身产量会使薪酬降低。原因在于他们从同事口中听到了这种说法，而同事的消息往往具有很高的可信度。怀特的研究还指出，员工即使没有经历过产量过高造成的其他后果（如遭到同事排挤等），他们也会相信信息的真实性。

$P\rightarrow O$ 期望值同 $E\rightarrow P$ 期望值一样趋于准确，尽管有研究表明在某些情况下 $P\rightarrow O$ 期望值会遭到扭曲。雷法（Raiffa）的研究发现，人们的主观概率与实际的数学概率相关联。然而，也有研究指出，主观概率往往比低价

值的实际概率高，比高价值的实际概率低。这也就解释了为什么人们总是低估“必然事件”的发生概率，而高估“不可能事件”的发生概率。后者可以用大多数美国人喜爱打赌和赌博来证明。

有研究表明， $P \rightarrow O$ 期望值受到结果本质的影响。一组调查表明，对于绝大多数人来说，积极结果发生概率高于消极结果。另一组调查显示，人们总是认为次积极结果的发生概率高于积极结果的发生概率。因此，人们总是倾向于低估积极结果发生的概率，也会低估消极结果发生的概率。

对于成就动力的研究显示， $E \rightarrow P$ 概率会影响 $P \rightarrow O$ 概率。具体来说，当 $E \rightarrow P$ 概率为 0.5 左右时，成就动力增加，从而影响到成就型结果的 $P \rightarrow O$ 期望值。显而易见，当 $E \rightarrow P$ 概率达到极高或极低时，优异的表现不会像 $E \rightarrow P$ 概率为 0.5 左右时那样使人们感受到成就感或胜任力。

我们有理由相信， $P \rightarrow O$ 概率与 $E \rightarrow P$ 概率同样受到人们个性的影响。洛特形成了一套人们对于获得奖励的内部控制力和外部控制力对比的衡量体系。内部控制力高的人相信自身能影响外部发生的事件以及自身能获得的结果。外部控制力高的人相信处于其能力范围之外的命运和外力将影响外部发生的事件和自己获得的结果。洛特认为，不同人群的表现总是前后不一致，有些人总是认为他们能影响外部事件，而有些人总是认为他们无力控制外部事件。

研究数据表明，内部控制力强的人更有表现优异的动力，因为他们更清楚行为和目标之间的紧密联系。换言之，这种人比相信外部控制力的人更坚持自身表现对获得奖励的重要作用。因此，对于相信内部控制力的人来说，其动力更容易使用基于表现的偶然奖励来激发。

洛特的数据清楚地显示了美国社会中不同群体对于自身内部和外部控制力对比度的巨大差异。商人和大学院校学生拥有更高的内部控制力，而罪犯和贫民窟青年更依赖于外部控制力。

总的来说，尽管对内部控制力与外部控制力的对比做了大量研究，人们对特定环境的认知还是受到现状的影响。组织内部政策和实践会对 $P \rightarrow O$

期望值产生很大的影响，这也是它为什么那么重要的原因之一。由于 $P \rightarrow O$ 期望值是产生于实际工作环境的，而组织又控制了工作环境中的重要部分，所以组织可以通过改变环境来影响 $P \rightarrow O$ 期望值。领导的行为，职业规划和薪酬晋升体系都会影响重要的 $P \rightarrow O$ 期望值，也都在组织的掌控之下。组织若以个人的内部控制力与外部控制力的对比作为挑选员工的标准，那么组织也能影响员工的 $P \rightarrow O$ 信念。例如，若一个组织希望（或已经录用了）员工拥有较高的 $P \rightarrow O$ 期望值，那么它应该挑选坚信内部控制力的人。

本书接下来将主要探讨组织实践和政策如何影响 $P \rightarrow O$ 期望值。这也是奖励体系，职业规划和人际影响这几章中要探讨的核心内容。将 $P \rightarrow O$ 期望值作为探讨对象的原因是不言自明的：在决定动力的三个因素（其他两个为 $E \rightarrow P$ 期望值和结果吸引力）中， $P \rightarrow O$ 期望值是最易受组织直接控制的。因此，这是组织最有力量影响员工工作动力的切口。

图 2—3 归纳了至此所讨论过的 $P \rightarrow O$ 期望值的决定因素。如图所示，影响 $P \rightarrow O$ 期望值的因素有类似情况下个人过长的经历，他人反馈， $E \rightarrow P$ 期望值，结果吸引力和内部控制力与外部控制力的对比。此外，现状会影响交流内容，并直接改变个人的 $P \rightarrow O$ 期望值。

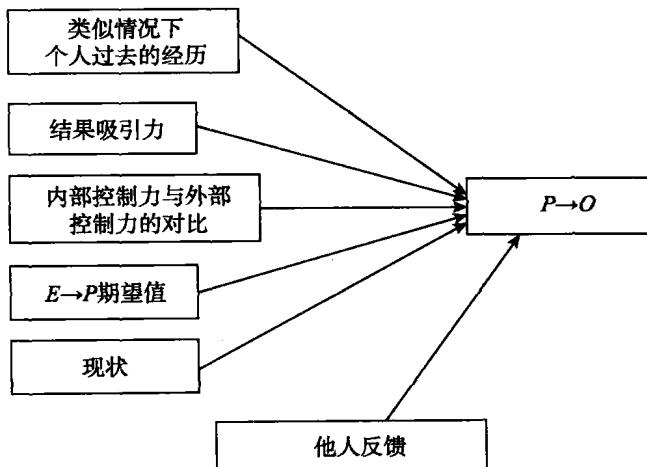


图2—3 $P \rightarrow O$ 期望值的决定因素

† 人作为有限理性的满足者

本章中所有论述都是从人们的理性观点出发的。然而，有必要将这种理性观点与所谓的理性“经济人”区分开来。根据理性经济人的观点，人们可以通过计算得出无限结果并由此决定他们采取何种行为。理性经济人掌握了所有可以采取的行为以及这些行为可能导致的所有结果。他们清楚地明白哪些是自身渴望的结果。所以，他们所做出的每个决定都是以充足的信息为基础的，他们的决定也就有可能成为最理想的决定。此外，在任何了解理性经济人表现的第三者看来，他们的决定都是合理的。

其他一些心理学家，如西蒙就指出理性经济人的概念不太现实。这是人们无法实现的行为模式。人们无法掌握所有可以采取的行为或可能导致的结果。他们无法得出复杂的计算结果，而第三者也不可能认为他们的行为总是合理的。西蒙认为，人的行为总是趋于更优而非最优。他的论述告诉我们人们倾向于采取令自身满意的行动或者“更优行动”，一旦找到，他们就会采取措施。只有在考虑过所有情况并做出最优选择后，他们才会继续搜寻其他情况。实现最优战略的难度和复杂性导致人们总是趋于实现令自身满意的行动。有时人们希望简化世界以便自己可以更轻松应对各种挑战。有限的认知反应能力使得大部分人在做决定时都无法考虑到这个世界上所有可能出现的复杂情况。

尽管西蒙没有指出，但有研究表明，有时人们会对环境做出错误的认知。例如，当认知受到情感因素影响时，人们做出的决定在第三者看来就显得缺乏理性。默里在一项研究中让五个年轻女孩子在一大堆照片中根据照片中每个人表现出的恶意程度来标记。接着让这些女孩子参加了一个惊悚游戏，然后进行第二次标记。第二次标记结果是，照片中人物显示出的恶意程度比第一次大大增加，原因可能是女孩子们在游戏中受到了惊吓。另有研究表明，人们的基本需要强度会影响认知。在看图识物的实验中，参与实验

者辨识出食物的数量随着饥饿程度的加深而增加。另有研究显示，参与实验者拒绝感知引起情感困惑的刺激。其他研究表明，参与实验者的态度和价值观也会对他们的辨识力起到很大的影响。因此，由于受到需要、情感、价值观和信念的影响，人们对自身所处环境做出错误的认知，从而导致他们只考虑不恰当行为，而无法考虑到所有相关的 $P \rightarrow O$ 期望值。人们对环境的错误认知趋势与人们期望满足相对较高需求和简化程序的趋势同样会导致他们与最佳行为模式擦肩而过。下面这个例子能很好地说明这一种趋势。当他们对组织管理失去信任时，对薪酬奖励计划的反应不是辛勤工作以换取可观的收入，而是降低自身产量。因为他们认为若自身产量过高，管理层会降低他们的薪酬。

西蒙认为“人们在组织中的行为即使不是完全合理，至少也是尽可能趋于合理”。确切来说，这是因为大量行为都以合理为目标，我们的模型可以据此推测人们在许多环境中会如何行动。有些行为对于行为发出者来说虽然是合理的，但对于第三者来说却不见得是最佳或合理的，这可以用很多原因来解释。第三者和行为发出者会对结果的价值做出不同判断。第三者可能会考虑采取与行为发出者完全不同的行动。他们有不同的 $P \rightarrow O$ 期望值和 $E \rightarrow P$ 期望值。最后一点，第三者可能会在与行为发出者不同的阶段停下来，结束对其他行为的考虑，开始采取行动。因此，第三者往往比行为发出者更容易满足或者更挑剔。到此为止，重点还是在于行为者发出的行动是趋于理性的，在行动发生的那一刻对于行为者来说也是合理的。行为者的行动再现了他们对合理应对自身所处世界的最优实践。正因为如此，当我们了解他们对环境的认知以及他们对各种结果的态度时，就可以判断他们的行动。

在使用现有的激励模型时，我们应该时刻牢记人们不会考虑所有可能采取的行动，而只会挑选能够满足相对较高要求的行动而非最优的行动。当人们考虑究竟是否要尝试例如高效率表现之类的行为时，他们不会考虑到所有与这种行为相关联的结果。如果我们要尝试着使用这个模型来预测人

们的行为，或者搜集人们对于现存关系认知的所有数据，那么我们仍旧可能得出错误预测，因为我们的模型过于复杂，无法做出有效预测。如果我们想试着通过所有变化组合进一步发展这个模型，结果必然导致模型的复杂程度远远高于人们的思考过程。这个模型不需要进一步扩充，在使用现有模型预测个人行为时，我们考虑的因素要局限于个人做决定的基本认知。我们必须牢记，人的基本行为基于简化了的认知，所以不可能考虑所有因素。因此，在使用该模型时只需要像行为者一样考虑有限的行为可能性即可。

第3章

满意度与行为

- 工作满意度理论
- 特殊构面的满意度模型
- 整体工作满意度
- 满意度决定因素
- 不满意的后果

比起激励行为，我们对满意度的决定性和导向性知之甚少。大多数对动机理论的心理学研究尚未涉及人们的情感反应，这些反应与激励行为相关，或是激励行为的结果。目前没有关于满意度的发展的成熟理论，也几乎没有基于满意度理论的研究。在心理学领域，行为论所产生的影响与此研究的滞后有很大的关系。由于心理学受行为论的影响，心理学家会避免做一些依赖于内省的自我陈述式的研究。行为学家坚信，如果心理学发展成一门科学的话，那么它必定要研究可观察到的行为。由于满意度是一种内在的主观形态，最好由经历它的人来描述，所以满意度被视为不太适合研究的一个课题。心理学家觉得他们应该集中精力研究激励行为的那些可见的方面，如：行为、行为丧失的时间、反应强度等。

满意度在驱力理论和一些需求理论中尚有一席之地（如马斯洛的理论和奥尔德弗的理论）。根据驱力理论，行为的终止和满意度来源于原始内驱力。马斯洛对“满意度”这一术语的使用与以往有很大的不同。满意度不是指生理上的满足；而是指一种心理上的满足——达到了一个非常渴望的目标而引起的满足。赫尔和马斯洛都假定需求满足非常重要，因为它会对需求强度产生影响。然而，赫尔和马斯洛都无法解释满意度的来源，他们的理论缺乏对满意度明确清晰的定义。实质上，所有驱力理论和一些需求

理论都提出，人们越是能得到他们想要的，他们就越能感到满足。在驱力理论中，满意度被视做一种概念，这种概念阐释某种事物引起行为变化（如食物引起觅食行为的减少）的原因；而并未被视做一种值得考量和研究的变量。因此，与此相关的一些满意度的研究中，满意度被当做一种偶尔可用以解释的概念或一个中介变量。

大多数对满意度的研究都是由对工作组织感兴趣的心理学家完成的。这项研究始于20世纪30年代。自那时起，“工作满意度”即指个体对工作的情感态度和定位。霍波克（Hoppock）在1935年发表了一篇工作满意度专题报告，随后，著名的《西方电气公司研究》（*Western Electric studies*）于1939年发表。罗特利斯伯格（Roethlisberger）和迪克森（Dickson）一同发表的《西方电气公司研究》强调研究员工对工作的态度、情绪和感觉。通过对2万名员工的采访调查，证明了员工对工作中发生的事情有强烈情感反应。《西方电气公司研究》还指出情感反应会引起某种行为，如罢工、矿工和离职。虽然这些研究结果并未显示出工作满意度和工作绩效间有必然的关系，但却使对工作满意度的研究大大增加。

这些研究通常并没有理论指导，研究人员仅仅从工作满意度和影响因素（如年龄、受教育程度、工作水平、缺勤率、生产率等）的关系来分析。最初，很多研究好像是为了证实工作满意度很重要，因为它会影响生产率。早期关于工作满意度的文章都坚信“快乐的员工是高产的员工”。但在近期，这种主题逐渐消失。许多组织心理学家仅仅研究工作满意度本身，因为他们对引起工作满意度的原因颇感兴趣。这种研究工作满意度的方法与日渐突出地强调人们情感经历的人本心理学是一致的。

近期研究者对工作满意度的兴趣也和许多国家的人们对生活质量越来越关心有直接联系。越来越多的人同意，物质财富增加和经济增长并不一定就会有高质量的生活。现在大家公认的是，人们有着什么样的情感经历很重要，情感反应不一定就和经济或物质条件相关。美国政府通过劳工部和卫生、教育和福利部，近期开始积极设法提高人们的情感生活质量。工

工作满意度是衡量工作组织中人们生活质量的工具之一，即使和工作绩效无关，也值得我们了解并逐步提高其水平。随着我们开始关心组织中的工作对人们的影响，并且随着我们对人们一生中有哪些心理体验的人文关怀逐渐加深，我们可能会越来越重视工作满意度研究。人们工作时所发生的事情，对员工的个人生活和社会整体都有深刻影响，因此，如果一个社会的生活质量要提高，这些因素是不容忽视的。正如约翰·加德纳（John Gardner）所说：

“在所有社会服务个体的方式中，几乎没有什么比给他一个合适的工作更有意义。只有我们每个人的个人生活和谐了，整个社会才会和谐。如果我们失去了责任感，那么可能就只剩下纯粹的一己私利了。如果我们失去了责任感，我们的纯粹利己欲将会填补空缺。”

最终结果是，满意度与缺勤率以及离职率相关，而这两者对工作组织来说代价都是相当高的。因此，工作组织关注工作满意度的一个非常“实际”的经济原因是，它可以影响组织的工作效率。但是，在发现工作满意度低引起缺勤和离职后，我们必须先知道决定或影响工作满意的因素，然后才可以找到实际可行的方法来应对。只有工作组织能够准确确定引起或影响这些情感反应的因素，才能主导工作满意度从而避免缺勤和离职的发生。

尽管有这么多研究，评论家，如贝洛克（Locke），仍抱怨在过去30年中，我们并没有显著增加对工作满意度的起因的了解。这一抱怨不无道理，主要有以下两个原因：对于工作满意度的研究属于典型的非理论研究，且未验证其因果关系。由于该项研究没有理论指导，大量杂乱的数据、客观事实被挖掘出来却无法解释。例如，一组研究数据发现生产率和工作满意度有正相关关系，而另一组研究则没有发现任何证据可以证明这两者之间有联系。毫无疑问，这个差异是可以解释的，但这个解释需基于一个满意度理论，而目前却没有这个理论。对于工作满意度的研究至少证明了这样一个说法：

“没有数据的理论是空想，没有理论的数据是混乱！”

由于缺少一个理论阐明偶然性关系，对于工作满意度的研究就只能一直从变量中寻求对应关系。我们知道大量与满意度相关的因素，但对这些关系的因果基础却不太了解。当我们试图把研究作为改变现状的努力时，这也会成为严重问题。

这个问题也加大了发展和验证满意度理论的难度，将会导致一种两难的境地，工作满意度和工作绩效间的关系也许就是最好的例证。如果工作满意度主导工作绩效，那么工作组织应该试图去了解他们的员工是否满足；而如果工作绩效主导工作满意度，那么高满意度则不是一个必要目标而不过是一个高效组织的副产品。

为什么对于工作满意度的研究发展如此之慢，且一直是一种非理论方式呢？一个重要的原因也许就是心理学家对学习、发展以及其他一些传统心理学课题感兴趣，他们缺乏对工作满意度的关注。与此形成鲜明对比的是激励学领域。正如我们所看到的，在这一领域有大量理论学说。来源于心理学其他领域的激励学说，已被证明是有利于我们了解组织中的激励行为的，也已成为我们对组织中的激励行为进行思考的基础。

遗憾的是，在满意度这一研究领域没有任何相似理论。仅有的一点点理论也几乎都是出自工业心理学家的研究。在某些情况下，这一理论是暗含在满意度的衡量方式中的，而不是清晰明确的。比如说，尽管波特从未提出关于满意度的实际理论，但在他用来衡量需求满足的方法中却暗含着一种定义满足感的特殊方法。他将满足感视做一种差别，即一个人认为他应该得到的和他实际得到的之间的差别。在评论工作满意度理论的任何细节之前，首先要分清满意度构面或满意度因素的概念和整体工作满意度的区别。满意度构面指的是人们对他们工作的某一特殊层面的情感反应。薪酬、管理和晋升机会是比较常见的研究构面。工作满意度指的是一个人对他整个工作角色的情感反应。

研究人员已经研究的工作构面或工作因素的种类非常广泛。一些研究

人员选用具体有形的因素，如卫生间、自助餐厅、附加福利等来研究，最终得到一长串因素。另一些研究人员则选用结果群集或类别来研究，如安全、地位、自主满足感，这些结果群集和第1章讨论过的需求结果群集相似。

有多少工作因素？这个问题，与“有多少需求”这个问题一样，没有正确答案。这个问题的答案取决于有多少结果被归为一组。很有可能是组别很多，而每组包含的结果很少，从而有大量因素。例如，将热、电等因素分开分组，而不是将整个物理工作环境划为一组。也有可能是进行高度抽象地分组，组别较少，每组包含大量结果，导致产生少量几个因素或构面。

许多研究试图通过观察不同结果间的关系来确定因素的数量。当研究人员发现一些结果显示的满意度等级是相关联的，他们假定这些结果代表一个共同因素。因此，因素或构面被定义为一组相关联的结果。采取这种方法通常可确定五至八种因素。最常见的因素是工作内容、管理、经济奖励、晋升、工作环境和同事。需要注意的是这个列表和本书中的工作组织相符。本书中不同章节分别阐述关于激励和满意度的各个因素：工作内容、人际关系因素（管理层和同事）和外在奖励（晋升和薪酬）。

区分满意度构面和工作满意度的一个重要原因就是很多理论提出工作满意度由人们对其工作各个构面的综合情感反应决定。但是，这些理论在这些反应如何结合在一起决定工作满意度这一问题上有分歧。这一观点和激励理论有几分相似，激励理论提出，使一个人按某一特定方式行为的约束力等同于注重所有行为结果的价值观的结合。

† 工作满意度理论

在满意度的理论研究工作中，我们可以确定四种方法。满足理论是最先发展起来的，随后发展起来的公平理论和差距理论对满足理论的不足之处进行了补充。双因素理论则是人们试图发展一种全新的方法来思考

满意度。

满足理论

谢弗 (Schaffer) 曾提出“工作满意度会随着能够被满足的个体需求实际得到满足的程度而变化”。弗鲁姆还通过工作在多大程度上给人带来积极意义的成果来理解工作满意度。他将满意度比作化合价，并且指出“如果我们说一个人对某个物质感到满足，那么这个物质对他来说就是正化合价。然而，满意度的使用要有限得多。照一般说法，我们说到一个人的满意度，只和他所有拥有的物质有关”。采用满足理论的研究人员仅仅通过询问人们他们得到的结果或某个既定构面，来衡量人们的满意度。因此，这些研究人员认为满意度取决于一个人得到的一组结果或某个既定构面的多少。

满足理论学者推断出，特殊构面满意度的量度组合方式如何决定整体满意度。很关键的一点是，特殊构面满意度的量度在组合时是否应该因其对个人的重要程度而有所偏重。我们知道，对于每一个人来说，某些工作因素要比另一些工作因素重要。因此，在决定个人整体满意度时，重要因素需要有所偏重。但是，莫布里 (Mobley) 和洛克已证明，个人特殊构面满意度的分值已反映出了偏重与否，不需要再进一步赋以权重。

洛克提出，大量研究显示，人们的满意度是一个函数，它受两个因素影响：他们得到多少；他们觉得自己应该或想要得到多少。比如，一个领班会因得到月薪 1.2 万美元而满足；而一个公司总裁月收入 10 万美元仍不满足，尽管总裁清楚得知道他比领班拿的钱多。重点是人们对他们的所得的反应并不是一个仅仅受他们得到多少影响的函数；他们的反应还被其他个体差异因素影响，如：他们想要什么，他们觉得自己应该得到什么。个体差异因素表明研究工作满意度的满足理论是无效的，因为这一方法没有考虑人们在觉得他们应该得到什么结果这一方面是有差异的。

莫尔斯 (Morse) 陈述了以下观点：

起初我们以为满意度是一个函数，这个函数只受一个因素影响：一个人从外界得到多少，也就是我们所说的环境回报量。按照这样的理解，我们会合理地认为，那些在需求得到更多满足的环境中的人们的满意度更高。但是环境回报似乎不是唯一有关的因素。为准确预测满意度，显然还要考虑另一因素。这一因素是个人欲望的强度，或是个人在某个特定领域的兴趣水平。如果在某环境下需求满足的可能性很小，那么那些有着强烈欲望，或是有着高度兴趣的人，会是最不开心的群体。

在接下来将讨论的差距理论中，人们努力将人的欲望是有差异的这一事实包含到研究当中。

差距理论

近期，很多心理学家主张用差距方法来讨论工作满意度。他们认为，满意度是由一个人实际得到的回报和其他回报水平之间的差别决定的。这些理论对“其他回报水平”的定义有很大的不同。一些理论认为，它是某个人觉得他应该得到的回报水平，而另一些理论则认为，它是某个人期望得到的回报水平。所有理论研究方法均指出，得到的回报水平应该和另一个回报水平相比较，而当其间有差距，即得到的回报低于其他回报水平时，就导致不满意。因此，如果一个人期望或认为他应该得到1万美元的月薪，而他每月只得到8 000美元时，那么就可以预计他将对他的收入不满。进一步的预计是，他将比一个期望自己得到1万美元月薪而实际月收入为9 000美元的人更不满。

卡策尔 (Katzell) 和洛克提出了两种全面的研究满意度的差距理论方法。根据卡策尔的理论，满意度的计算公式为：

$$\text{满意度} = 1 - ([X - V] / V)$$

其中, X 代表实际回报的量, V 代表期望得到的回报量。如同很多差距理论学者一样, 卡策尔将满意度视为期望量和实际量之间的差别。不同的是, 他假定这一差距应该除以期望的回报量。根据卡策尔的公式, 当差距既定时, 一个人期望得到的越多, 他越不会不满。对于这一假设, 卡策尔没有提供任何论据, 从逻辑上也很难证明。似乎无论期望得到的是多少, 导致的不满都是一样的。卡策尔还提到“实际的”差距, 而大多数差距理论学者提到的是“感觉”差距。还要注意到, 根据卡策尔的公式, 如果实际得到的回报要比期望得到的回报多, 满意度应该比仅得到期望得到的回报引起的满意度更低。洛克曾提出一套差距理论, 这一理论和卡策尔的理论在很多方面都有所不同。首先很重要的一点是, 洛克强调感觉差距, 而不是实际差距。他还提出满足感是由一个人期望得到的和他感觉他所得到的之间的单纯差距决定的。他越是想超越他所得到的, 他的不满足感越强烈。洛克说: “工作满意度和不满度是一个函数, 它由一个人想从工作中获得的和他感觉工作所提供的之间的感知关系决定”。

波特在衡量满意度时, 询问人们, 他们工作的既定回报量应该是多少和实际回报的量又是多少。他将这两个答案间的差距视为满意度的衡量办法。这一特殊差距研究法是目前应用最为广泛的。这一方法和洛克的方法有所不同, 因为它认为满意度受一个人认为他应该得到多少影响, 而不是他想得到多少影响。

少数研究人员提出满意度由一个人期望得到的决定, 而不是由他想要的或是觉得他应该得到的决定。因此, 关于工作满意度的文献资料包含三种不同的差距研究法: 第一种着眼于人们想要的; 第二种着眼于人们觉得自己应该得到的; 而第三种则着眼于人们期望得到的。第三种方法很少用到, 可以忽略不计。正如洛克所说, 期望研究法很难从逻辑上证明。无可否认的是, 得到了意想不到的可带来惊喜, 但却不太可能引起不满。比如说, 得到的超越了所期望的会怎样? 或者, 如果得到的虽然超越了所期望

的，但仍比其他人得到的少，又会怎样呢？

前两种方法从逻辑上不会轻易被否定。这两种方法似乎都在解决很重要的，但也许不过是对一个工作的不同的情感反应。询问人们他们想要多少和他们认为自己应得多少是有明显区别的。而人们对这些问题的回应也肯定是不同的（瓦诺斯和劳勒）。从某种意义上来说，这两个问题帮助我们了解到一个人对他当前状况感觉的不同侧面。一个人是否觉得自己从当前工作中所得到的是公平的，似乎更多地受到他感觉自己应该得到什么的影响，而不是他最终渴望得到什么的影响。一个人渴求的或想要的和他得到的之间的差距让我们洞察到他对当前状况的满意度，这一状况又和他长期渴求或期望的状况相关。这两种衡量标准确实产生了不同结果。

比如说，一个人能够感觉到他当前工作的薪水是合适的，在这个意义上，他是满足的；但是，他也能感觉到他当前的薪水比他想要的要低很多，那么在这个意义上，他是不满足的。尽管如此，在大多数情况下，这两种差距研究法是密切相关且相互影响。因此，这两种差距研究法间的不同并不像一些理论研究者所说的那样大或那样重要。

像满足理论研究者一样，很多差距理论研究者提出，整体工作满意度是受每个工作因素的当前差距总和决定的。因此，一个人的整体工作满意度应该等于收入满意度差距与管理满意度差距等差距之和。这一理论认为，在计算这一总和时，有一点很重要——根据每个因素对这个人的重要程度赋予每个差距权重，理由是重要的因素比不重要的因素对工作满意度的影响更强。但是，洛克指出这种权重是多余的，差距的数值就是重要性自身的一种衡量标准，因为只有重要因素才易于显示出巨大差距。

大多数差距理论研究者也考虑到一个人有可能会说自己得到的比他应得的多，或比他想要的多。但是这些理论研究者并不强调这一点，因为这一点给他们提出很多难题。如何将过度奖励引起的不满意等同于缺乏奖励

所引起的不满意，仍未有明确的结论。它们是通过同一种方式产生的吗？它们会有相同的结果吗？它们都对整体工作满意度有影响吗？差距理论仍有一些重要问题尚待解答。接下来探讨的公平理论将对上述部分问题做出回答。

公平理论

公平理论主要是一种激励理论，但它对满意和不满意的起因有着重要的阐释。

亚当斯在他的公平理论中提出，满意度是由一个人感觉到的投入回报平衡决定的，有以下几种方式：一个人对奖励的感觉公平取决于他的投入回报平衡；这种感觉公平反过来决定满意度。当感觉公平存在时就产生了满意，而当感觉不公平存在时就导致不满意。因此，满意度取决于一个人的工作所得相对于他的工作投入的感觉比率。根据公平理论，无论缺乏奖励还是过度奖励都会导致不满，尽管这两者的感觉是有些不同的。这一理论强调过度奖励会使人内疚，而缺乏奖励会让人觉得受到不公平待遇。

公平理论强调他人的投入回报平衡决定一个人如何评价自身的投入回报平衡的重要性。公平理论认为，人们把自己的投入回报平衡与他们感觉到的比较对象（他们用以比较的人）的投入回报平衡进行比较，评价自身投入回报平衡的公平性。这一重点不涉及人们经常陈述的差距理论或满足理论。尽管差距理论在探讨人们对于自身应得的回报产生何种情绪反应这一问题时，隐约提到“他人”这一概念，但并没有明确指出这种感觉是基于对其他人付出和回报的感觉。这一区别指出公平理论相对于差距理论的优势。公平理论很清晰地指出一个人如何评定自己的投入和回报从而产生他对自己的投入回报平衡的感觉。而另一方面，差距理论在人们如何决定他们应得的回报这一问题上含糊不清。

双因素理论

现代双因素理论最初起源于赫茨伯格 (Heerzberg)、莫斯纳 (Mausner)、彼得森 (Peerson) 和卡普韦尔 (Capwell) 合著的一本书。这本书中提出，工作因素可以根据其是否对满意和不满意有主要影响来分类。两年后，赫茨伯格、莫斯纳和斯奈德曼 (Snyderman) 发表了一项调查研究的结果，他们将此项结果作为该理论的论据。

自 1959 年起，许多调查研究就以验证双因素理论为目的。这一理论有两点很特别。

首先，双因素理论提出满意或不满意并不是同处于一种从满意到中性状态再到不满意的连续状态，而是两种独立存在的连续状态，一种状态是从满意到中性状态，另一种是从不满意到中性状态（见图 3—1）。

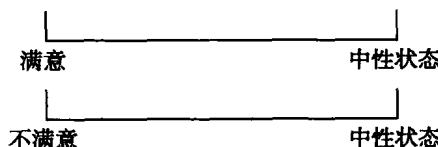


图3—1 两种独立存在的连续状态

其次，这一理论强调工作的不同方面影响满意或不满意的情感。图 3—2 为赫茨伯格等人的研究结果，这一结果表明诸如成就、认可、工作本身和责任等因素与令人满意的工作经历相关，而工作条件、人际关系、管理和公司政策通常与令人不满的工作经历相关。这个图显示出每个与积极（满意）和消极（不满意）的工作经历相关的因素的出现频率。如图所示，成就的出现频率在令人满意的工作经历中超过 40%，而在令人不满意的工作经历中则不到 10%。

赫茨伯格理论中最引人注意的部分就是，一个人可以同时感到很满意也很不满意。此理论还暗示，诸如更好的工作条件这样的因素不能提高满意度或决定满意与否，而只会影响不满意的程度。只有通过改变图

3—2 所示的影响满意度的主要因素才能提高满意度。

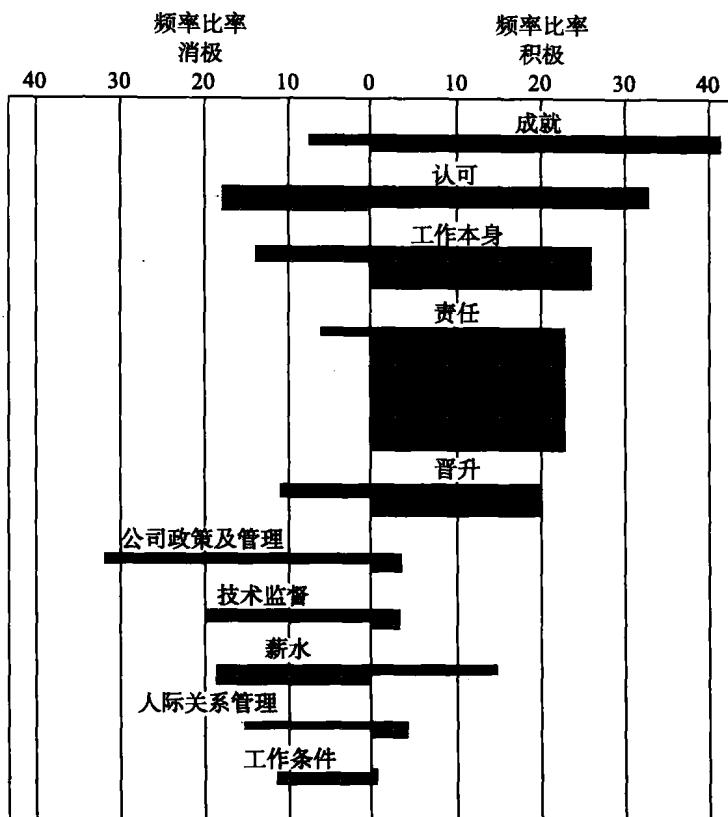


图3—2 满意者和不满意的对比

验证双因素理论的研究结果并未为该理论提供清晰明确的论据，也没有全盘否定该理论。在很多情况下，这些研究只是激发了围绕这一理论的争论。评论针对此理论的研究不在本书范围之内，我们可以做的就是思考双因素理论所导出的一些结论。也许对此论据的最负面的总结就是邓尼特（Dunnette）、坎贝尔（Campbell）和哈克尔（Hakel）的陈述：

现在看来，我们有充分的证据抛弃双因素理论，而且我们希望平静地将其埋葬。我们相信这么做是很必要的，因为只有这样，

研究者们才能致力于研究人类激励行为的全面复杂性，而不是让这个看起来诱人却简单的双因素理论来左右激励研究的方向和实际的管理决策。

很多研究人员反驳这一观点，认为它太过尖锐和负面，而事实上自邓尼特等人的理论发表后，很多对该理论的研究一直在继续。然而，对该理论的研究也引发了对其正确性的质疑。一些该理论的支持者也承认，同样的因素既可以产生满意也可以导致不满意，而某一个既定的因素能令某一群体感觉满意，也能导致另一群体的不满意。另一些研究人员指出，只有采用有限的某些研究方法，才能得到支持此理论的研究结果。

关于双因素理论，一个尚未解决的主要问题是，满意与不满意是否真的是两个独立的维度。论据并不能充分证明满意和不满意是相互独立的，这是该理论未被证实的很关键的一点。无论是一些因素可以同时决定满意和不满意这一事实，还是同一些因素对于某些群体是决定满意的因素，而对于另一些群体是决定不满意的因素这一事实，都不能作为推翻该理论的充分论据。尽管这些发现引起了一些对此理论的质疑，但并不能推翻其核心理念——满意和不满意实际上是处于不同的连续状态的。

值得注意的是，不少研究试图确定哪些因素决定满意和不满意，而鲜有研究注意验证该理论中激励和工作绩效的含义。赫茨伯格等人对研究对象（工程师和会计师）进行调查访问，要求他们描述各种工作因素如何影响他们的工作绩效。研究对象的描述与此理论一致：满意者工作绩效提升，而不满意者工作绩效下降。正如该理论所提出的，这一研究结果至多能勉强证明这些工作因素影响工作绩效。该项研究只采用了工作绩效的自我陈述，而很多情况下，研究对象陈述的事件是在采访前的一段时间内发生的。尽管该论据不具结论性，但至少表明各种工作经历可能会激发高效工作的强烈动机。遗憾的是，赫茨伯格等人并没有深入阐述任何

理论概念来解释为什么工作因素会影响工作绩效。他们的理论几乎没有解释回报吸引人的原因，也没有考虑，当一个人为了得到期望的回报会在一系列行为中选择哪一个，决定其选择的关联关系的重要性。因此，它是一个着力于阐释工作满意和不满意决定因素的理论，而不是一个激励理论。

公平理论与差距理论

公平理论和差距理论是对阐述满意度的最有力的两个理论。这两者均可以作为考虑工作满意度决定因素的理论基础。幸运的是我们不用从这两者中选其一，因为我们可以结合两者的优势来构造一个满意度模型。在这一章中，我们将尝试构造这样的一个模型。

公平理论和差距理论在很多方面都是很相似的。两者均强调一个人对回报的感觉的重要性，同时还强调这些回报和另一感觉的关系。在差距理论中，另一感觉指的是应得的回报或一个人想要的回报；在公平理论中，另一感觉指的是一个人感觉到的自己的投入和其他人的投入及回报相比较。显然，当谈到感觉到的投入和研究对象对其应得回报的感觉时，这两个理论可以说是在讨论很相似的概念。一个人感觉他应得的回报部分取决于他感觉自己的投入。因此，差距理论中的“应得”和公平理论中的“与他人投入及回报相比较感觉到的投入”是很相似的概念。

公平理论和差距理论确实有一些区别：公平理论清楚明确地强调社会比较的重要性，而差距理论却没有强调这一点。这是公平理论的一个优势，因为它有助于清楚地阐释影响一个人判断“应得”的因素。最终，差距理论从差别这一角度来论述，而公平理论从比率的角度来论述。比如说，公平理论预计，一个投入 16 单位回报为 4 单位的人和一个投入 8 单位回报为 2 单位的人感觉一样，比率均为 1 : 4。尽管差距理论没有特别谈及投入，但如果我们将投入视为应得回报的一个决定因素，那么差距理论则和公平理论不同。上述情况，差距理论会提出，投入 16 单位的人会比投入 8 单位的人不满意度要高，因为他的投入回报间的差距更大。这两个理论还揭示了

不满意和对应的感觉到的回报之间的各种不同关系。差距理论会预测一种线性关系，报酬为常数。随着不满意感觉的增多，个人感觉其应得的报酬也会呈对应比例上升。而公平理论则预测一种非线性关系：满意度 = (正在获得的 / 应该得到的)，这样一来，如果存在一个微弱的比率，那么分子部分“应该得到的”的增加几乎不会影响满意度。

在构建我们的“满意度模型”时，我们会用差别方法。这是为数不多的必须在两个理论间作出选择的地方。从测量法的角度来讲，这并不是一个特别关键的选择，因为在心理学领域，测量方法是不够精确的，以至于差距理论和公平理论会得出很不一样的结果。测量单位比例应自准确零度开始，量度范围内各点为等距离（如，测量重量和高度），但在测量态度时，不使用这种测量比例。

一旦决定用差别方法来研究满意度，考虑哪个或哪些差别则成为关键问题。决定差距的因素之一就是一个人对其实际得到的的感觉，这是得到一致认同的。因素之二则是以下两种感觉中的一个：

- 一个人认为其应得的。
- 一个人想要的。

正如我们已经看到的，这两个感觉是息息相关的。但是，两者又是有差别的。总的来说，强调一个人觉得自己应得的比强调一个人想要得到的似乎要合适一些。

如果满意度被构想为一个人得到的与一个人想要的之间的区别，那么就很难对一个人对当前工作的满意度做有意义的阐述。这一方法将满意度部分地与作品内容及条件脱离。“你想要多少”这个问题是一个期望水平变量，它和“应该有多少”这个问题并不是密切相关的。对第一个问题的回答更多的是一种对个人期望的陈述，而不是表达在某个特定情况下什么是合适的。华纳斯和劳勒的研究数据表明，对于“你想要多少”这个问题，员工给出的

答案一向比“应该有多少”要高；对于“应该有多少”这个问题的回答似乎会随工作级别这类组织因素而变。因此，在研究人们对自己工作的感觉时，将重点放在员工对其工作应得的感觉上比较合乎逻辑。这种感觉似乎会受工作组织实践的强烈影响，而且如果我们要了解员工对其工作的情感反应及这些情感反应所产生的行为反应，这一感觉似乎成为我们必须研究的课题。

† 特殊构面的满意度模型

图 3—3 是特殊构面的满意度决定因素模型。该模型比较适用于了解工作的任一构面中，一个人的工作满意度的决定因素。该模型假设在决定从薪资到管理这类因素引发的工作满意度和在决定对工作本身的满意度时，是同样的心理过程在起作用。图 3—3 中的模型就其意义而言，是一个差距理论模型，它表现出以下两者间的差别：

- 一个人认为自己应得的；
- 一个人对他实际所得的感觉。

该模型表明，当一个人对其回报水平的感觉与他对其应得回报水平的感觉一致时，这个人会感到满意；当一个人感觉到他的回报水平比其应得的要低，他会感到不满意；当一个人感到他的回报水平超过他应得的，他会感到内疚、不公，可能还会有些不安（亚当斯）。由此推断出，对于任何工作因素而言，由该因素引起的一人的工作满意度取决于该因素的量和这个人觉得应有的该因素的量之间的区别。

当前回报水平被证明是影响一个人对其得到的报酬的感觉的关键因素，但同样被证明的是，他的感觉受他感觉到的其“比较对象”所得的影响。他的比较对象的回报水平越高，呈现出他的回报水平就越低。因此可以说，

一个人对于他获得的某种回报的量的心理看法不仅受到该回报客观数量的影响。由于这种心理因素的影响，等量的报酬对两个不同的人来说，通常有很大的差别：对于一个人来说，这可能是一个大数目；而对另一个人而言，这可能只是一个小数目。

图3—3所示的模型还证明了一个人对其应得报酬水平的感觉受一系列因素影响。

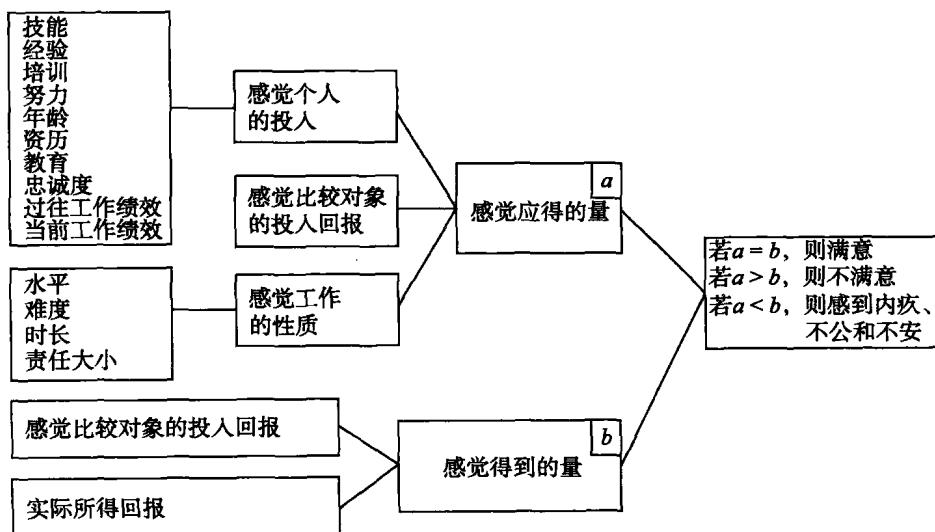


图3—3 特殊构面的满意度决定因素模型

也许最重要的影响因素就是感觉工作的投入。这些投入包括一个人带入工作中的所有的技能、能力、培训经历以及他在工作中的表现。他感觉自己投入得越多，他对自己应得的回报期望越高。由于这种关系，工作投入高的人必须要比工作投入低的人获得更多的报酬，否则，他们就会感到不满。该模型还表明，一个人对他应得回报的感觉受他对其工作要求的感觉所影响。工作要求越高，他对自己应得的期望就越高。工作要求包括工作难度、责任和组织水平。该模型清晰地预测出，如果回报没有随着这些因素增长，那么感觉到自己工作更难，水平更高的人将会是最不满

意的。

该模型表明，一个人对其应得回报的感觉受他感觉其比较对象的投入回报的影响。该模型的这一构面直接来源于且包含于公平理论，用以强调人们会通过比较他人的投入回报来确定自己应得的回报水平。如果一个人的投入与其比较对象的投入是一样的，但其比较对象的回报要高得多，那么这个人会觉得自己的回报应该更多，从而产生不满。

该模型考虑到人们会觉得他们的回报超过他们应得的这一可能性。这种情况所产生的感觉和因缺乏奖励所产生的感觉是不一样的。由于这种不同，讨论一个人由于过度奖励而不满意是没有太大意义的。有相当多的证据证明，极少有人感到自己被过度奖励，而这一事实可由该模型解释。甚至当人们被高度奖励时，满意度的社会比较构面意味着人们可以通过环视四周，找到一个获得同样多的人来比较，从而避免感到过度奖励。并且，一个人对自己的投入评价往往比对他人的投入评价高。由于这种差距，一个人对他应得回报的感觉通常是那些支配其报酬的人所感觉不到的，而且通常高于他的实际所得。最终，这个人可以轻松地提高他对其投入的感觉，理所当然地认为高奖励水平是很合理的。

我们可以简单总结一下，如果该模型是正确的，哪些人会感到不满意？这也是总结该模型的意义的一种方式。假设其他条件相同，那么：

- 对其投入感觉高的人比对其感觉投入低的人更不满意。
- 感到其工作要求高的人比感到其工作要求低的人更不满意。
- 感到与其相似的他人的投入回报平衡更令人满意的人比感到其自身的投入回报平衡与他人类似或比他人更好的人要更不满意。
- 得到低水平回报的人比得到高水平回报的人更不满意。
- 一个人感觉其比较对象所得越多，他对其自身回报越不满意。当该比较对象的工作看起来要求同等或较少的投入时，这一点尤为明显。

† 整体工作满意度

大多数工作满意度理论提出，整体工作满意度是由所有满意度构面的情感组合来决定。这可以由图 3—3 所示的特殊构面的满意度决定因素模型表述为所有 a 和 b 之间的差别之和或平均数。因此，整体工作满意度是由一个人感觉其工作应得的和他实际所得的之间的差别来决定。

有强有力的理论依据可论证，需要根据各工作满意度构面的重要程度赋予它们不同权重。一些因素对整体工作满意度的影响的确比其他因素要大。对大多数人来说，薪酬满意度、工作本身的满意度以及管理满意度似乎对整体工作满意度有特别强烈的影响。而且，员工往往会将这些因素评估为重要因素。因此，员工认为工作因素的重要程度和工作因素对整体工作满意度的影响程度是相关联的（弗鲁姆）。这样看来，从概念上讲，根据各种工作满意度构面在影响整体工作满意度时的重要程度来考虑其不同的数值，是有意义的。一种阐述这种关系的方法就是将整体工作满意度定义为等于 Σ （构面满意度 \times 构面重要程度）。但是，正如上文所说，衡量其重要程度并用衡量出的构面满意度来乘以它往往是没有必要的，因为满意度数值本身似乎就已考虑了重要程度。最重要的构面通常不是被评为很满意就是被评为很不满意，无论以任何形式求和，这些构面都是影响最大的。从概念层面来讲，仍有必要记住，各构面的满意度数值对整体工作满意度的感觉的影响的确是有差别的。

许多研究试图确定有多少员工对其工作是满意的。我们的模型在这一领域没有作出任何预测。该模型仅仅给出引起人们满意或不满意情感的条件。并不奇怪的是，这些研究在不满工作人群的比例上仍未达成一致。一些研究表明该比例低至 13%，而另一些研究给出的数值则高达 80%。不满意员工的比例范围一般是在 13% 至 25%。赫茨伯格等人从 1946 年至 1953 年所做过的研究中总结出以下发现：工作满意人数比例中位数逐年递增（见表 3—1）。图 3—4 所示的是 1948 至 1971 年的

满意度趋势数据。这些数据显示出满意的工作人群数量整体上升，这一研究结果颇引人关注，因为近期的推断是满意度在下降。尽管如此，由于许多量度方面的问题，我们不可能推断出不满意工作人群的数量真的有所下降。

表3—1 1946至1953年间报道的工作不满意人数比例中位数

年份	工作不满意人数比例中位数
1953	13
1952	15
1951	18
1950	19
1949	19
1948	19
1946—1947	21

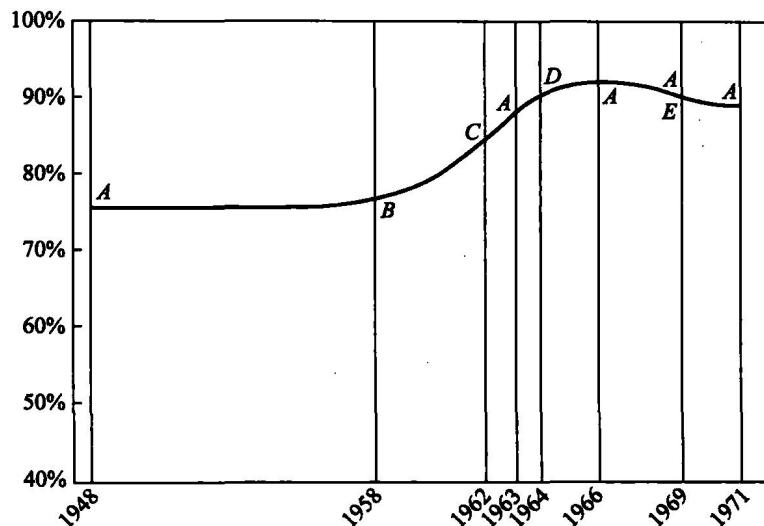


图3—4 1948至1971年间“满意”的工作人数比例(100%)

注：“不知道”和“不确定”已被排除于比例基数以外。

由数据得出有意义结论的困难在于不同问题会得出不同结果。比如说，许多研究不直接询问“你有多满足？”而是询问“如果你可以重新选择，你还会选择同一个工作吗？”后一个问题得出的不满意分数要比“你有多满足”这一简单问题高得多。一篇文献综述指出，54%的工作人员通常会说他们对自己的工作相当不满，他们不会再次选择同样的工作。而另一方面，直接询问满意度的问题则得出13%至25%的不满意比例，而这个数值也受由问题的形式而产生的巨大差异所影响。当问题采用简单形式：“你满意吗？是或否？”回答满意的人数相当多。而当问题更改，员工可以回答“是、否、不确定，或者满意、不满意、中立”时，回答满意的人数就会下降。

由于这些研究方法的复杂性，我们很难就对其工作或对工作的某一构面满意或不满意的员工人数得出结论。尽管如此，这一弊端不代表对满意度进行有意义的研究是不可能的。相反，我们已经做过对工作满意度决定因素方面的研究并且这些研究是可以完成的，而且这些研究也是相当有意义、相当重要的。

例如，个人投入因素（如教育程度、性别、年龄和资历）和工作或构面满意度间的关系可以通过以下方式来确定：仅比较声称其满意的人和声称其不满的人，然后核实结果，观察两组人群在任一类别行为上是否有差别。声称满意的人数并不是这一研究的关键。重要的是，我们将更满意和更不满的人区分开来。这一差别可由许多较为知名的满意度衡量工具得出，比如史密斯（Smith）、肯德尔（Kendall）和赫林的工作描述指数以及波特的需求满意度工具。

许多研究试图确定与不同工作构面相关的员工不满意度。尽管这些研究得出了一些有趣的结果，但也引起了一些严肃的方法论上的问题。当涉及整体工作满意度时，使用的量表类型和问题措辞方式这些因素，严重影响了对某既定构面表达不满的人数。例如，关于薪酬满意度的问题可以通过某种方式提问，从而引起很少人表达不满，而关于安全满意度的问题

可以通过某种方式提问，从而导致许多人表达不满。在这种情况下，比较对安全表示满意的人数和对薪酬表示不满的人数会得出误导的结论。无论各种调查项目如何措辞，这个问题都会一直存在，因为协调这些项目令其对所有因素都是可比较的是不可能的。尽管存在这些方法论问题，不同工作因素的相对满意度水平的数据仍是引人注意的。这些数据显示上文所提到的最重要的因素，即薪酬、晋升、安全、领导以及工作本身在这些研究中成为不满意的主要来源。波特设计了一些调查项目，这些项目使用马斯洛的需要理论中的各需要作为满意度的衡量标准。他使用这些项目调查了不同的管理者。研究结果显示（见表3—2），更多的管理者表达了对高层次需要的不满。研究结果还显示，大量管理者对其薪酬及组织内沟通不满，各领域的中层管理者往往会比基层管理者更为满意。

表3—2 管理者在需要满足差异比例上表现出的差别

问卷调查项目	基层管理比例 (N=64)	中层管理比例 (N=75)	比例差别
安全需要	42.2	26.7	15.5
社会需要	35.2	32.0	3.2
尊重需要	55.2	35.6	19.6
自主需要	60.2	47.7	12.5
自我实现需要	59.9	53.3	6.6
薪酬	79.7	80.0	-0.3
沟通	78.1	61.3	16.8

波特的数据还显示出，管理者将不满意的方面视为最重要的。是不满意决定其重要性，还是重要性引起其不满意，这一点仍未完全明确。尽管这一过程无疑是双向影响的，但之前提到过的研究表明，初始因果导向是不满意决定重要性。重要的一点是，员工对不同工作因素表达不同程度的满意度，而那些对满意度影响大的因素，重要性也很高，而且对整体工作

满意度的影响最大。

格罗夫 (Grove) 和克尔 (Kerr) 的研究阐明组织条件对其他满意度因素有很强的影响。

工厂的员工满意度

格罗夫和克尔衡量了两家正常工作条件下的工厂的员工满意度，88% 的工作人员对其工作安全满意。这表明，在这两家工厂中，安全因素是对员工不满意影响最小的工作因素之一。在另一家正在裁员的工厂，只有 17% 的工作人员对其工作安全满意，而在这一家工厂中，工作安全是对员工不满意影响最大的因素之一。

† 满意度决定因素

对满意度决定因素的研究最初只关注两个关系：

- 满意度和工作性质的关系；
- 满意度和个人特性的关系。

不足为奇的是，该研究表明，满意度是由个人和环境共同决定的函数。这些结果和我们研究满意度的方法是一致的，因为图 3—3 的模型指出，个人因素影响人们对其应得回报的感觉，而工作条件既影响人们对其实际所得的感觉，也影响人们对其应得回报的感觉。在第 5 章、第 6 章和第 7 章中，我们将会讨论某些工作因素与构面及工作满意度的相互关系。这些章节将会介绍晋升、薪酬、人际关系和工作本身这四种满意度决定因素，并

说明组织能显著地在上述四个方面影响员工的满意度。

关于个人投入因素对满意度的影响的论据已经有不少了，这里我们简单回顾一下。研究清楚地表明，个人因素确实影响工作满意度，主要是因为个人因素影响人们对其应得回报的感觉。正如图 3—3 模型所预测的，一个人感觉自己投入越多，即他觉得自己学历越高、技能越强、工作绩效越好，他认为自己应得的越多。因此，除非高投入的人得到更多回报，否则他将对其工作及工作报酬不满。除年龄和资历外，所有个人投入因素的投入和满意度间都存在这种直接对应关系。对年龄和资历的研究表明，投入和满意度间呈曲线关系（即，年轻和年长的工作人群满意度高，中年工作人群满意度低）或是一种随年龄和任期增长，满意度增加的关系。在年长、工作时间长的员工中，满意度偏高，这可能是由选择性离职效应和对工作回报的期望更切合实际所决定的。

† 不满意的后果

最初，研究者对工作满意度的兴趣起源于相信工作满意度会影响工作绩效。心理学家认为高工作满意度导向良好的工作绩效。这一观点现已被推翻，大多数心理学家认为满意度影响缺勤率和离职率，但不影响工作绩效。但是，在研究满意度、缺勤率和离职率的关系以前，我们先来回顾一下研究满意度和工作绩效的著作。

工作绩效

在 20 世纪 50 年代，两部重要文献综述指出，在大多数研究中，只发现满意度和工作绩效有微弱的关系。随后弗鲁姆的一篇评论也表明，各研究均未发现满意度和工作绩效间有必然联系，事实上，大多数研究只发现这两者间有很微弱的正相关关系。换言之，工作绩效较好者似乎比较差者

仅仅更满意一点儿。相当多的近期著作表明，这一微弱关系很可能是因为较好的工作绩效间接决定满意度，而不是满意度决定工作绩效这种相反的影响。劳勒和波特对这种“工作绩效产生满意”的观点解释如下：

如果我们假定奖励决定满意度，且在某些情况下，工作绩效决定奖励，那么满意度和工作绩效间的关系则可能通过第三变量（奖励）实现。简单来说，良好的工作绩效会得到奖励，而奖励反过来决定满意度。这一公式可以说满意度取决于工作绩效，而不是之前所假定的——满意度决定工作绩效。

图3—5表明，工作绩效决定奖励，且它将两种奖励和其与工作绩效的联系相区分。工作绩效和外在奖励间的波状线性关系显示，此种奖励可能与工作绩效不完全相关。外在奖励指的是诸如薪酬、晋升、地位和安全这类由工作组织控制的奖励，这类奖励通常被认为是主要用以满足低层次需求的。由于将外在奖励和工作绩效直接联系在一起很困难，所以这两者间的关系是相当微弱的。即使一个工作组织有按绩效奖励的政策，工作绩效也很难衡量，而在发放奖励（如薪酬）时，通常也要考虑其他因素。

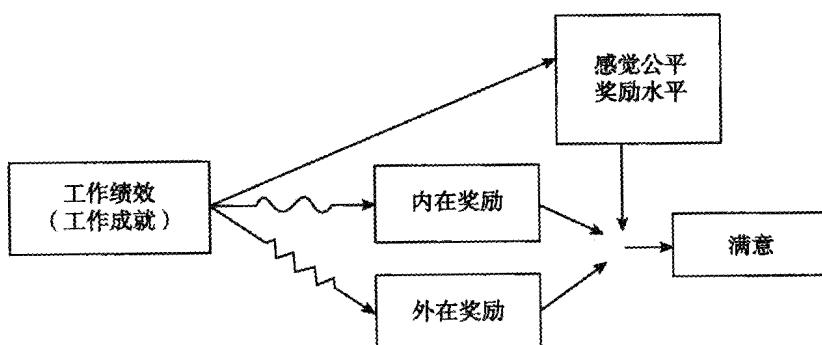


图3—5 工作绩效到满意的模型图

然而，对内在奖励而言，情况可能完全相反。内在奖励是由个体对自身的良好工作绩效赋予的奖励。内在奖励或内在间接奖励受较少的干扰，因

此可能更多的与良好工作绩效直接相关。该模型通过半波浪线性关系指出了这一联系。内在奖励最好的例证可能就是完成某件有意义事情的成就感。在这方面，任何满足自我实现需要或满足更高层次的成长需要的奖励都是内在奖励很好的实例。

图3—5表明，内在奖励和外在奖励与工作满意度之间没有直接联系，原因在于感觉到的公平奖励（人们认为自己应得的奖励）会削弱两者之间的关系。图3—5的模型与图3—3的模型很相似，两者均表明满意度是一个函数，随一个人所得奖励量和他认为自己应得奖励量而变。

由于工作绩效和奖励的不完全相关性及感觉公平奖励效应的重要性，在大多数情况下，工作满意度和工作绩效间存在一个较弱的正相关关系。然而，在某些特定情况下，它们之间会有很强的正相关关系；而在另一些情况下，可能会有负相关关系。当奖励和工作绩效无关或负相关时，工作满意度与工作绩效有负相关关系。

要使工作绩效良好者和工作绩效较差者达到同样的满意度水平，表现良好者必须比表现较差者得到更多奖励。如上文所述，这一原因是由于工作绩效水平影响一个人认为其应得奖励的量。因此，当奖励不是以工作绩效为基础（当表现较差者与表现良好者得到同等奖励，甚至表现较差者得到的奖励更多）时，那么表现最好的人将是最不满意的，从而产生满意度与工作绩效间的负相关关系。另一方面，表现较好者明显得到更多奖励，那么满意度与工作绩效间则有正相关关系。假设大多数工作组织在联系奖励和工作绩效这方面是具有一定成功性的，由此得出结论，大多数研究应发现工作满意度和工作绩效间有微弱的正相关关系。劳勒和波特的研究就属于这一类。正如预期的，他们的研究发现，内在需求满意度比外在需求满意度与工作绩效的关联更紧密。

回顾前文，我们很难理解为什么高满意度导向良好工作绩效这一看法被广泛认可。没有任何关于激励理论的文献表明这一因果关系。事实上，这一关系与驱力理论及期望理论的概念相反。如果有理论记载的话，根据

这两种理论预测，高满意度会降低激励效果，因为高满意度会降低可能成为激励因素的各种奖励的重要性。很显然，一种更具逻辑性的观点是，工作绩效取决于人们为达到目标所付出的努力和他们所期望的回报，而满意度取决于人们实际得到的回报。然而，出于某些原因，以前有一些人认为“满意度决定工作绩效”这一观点是最佳的，而现在仍有一些人相信这一观点。

离职率

满意度与离职率的关系现已被广泛研究。在大多数研究中，研究人员衡量一些员工的工作满意度，然后观察被研究的员工中，在接下来的一段时间内（通常为一年），有哪些人离职。研究人员将离职员工的满意度分数与在职员工的满意度分数进行比较。尽管满意度分数和人员流动间没有很明显的关系，但在这一领域的研究表明，不满意的工作人员比满意的工作人员更有可能离职，因此，满意度分值可以预测人员离职率。

罗斯（Ross）和詹德（Zander）的一项研究就是很好的例证。罗斯和詹德衡量了某大型公司内 2 680 位女性员工的满意度。四个月后，研究人员发现，这些员工中有 169 人离职。离职的人明显对其工作中得到的认可、成就感和自主权程度更为不满。

工作满意度和离职率之间不存在很强的相关性，可能主要是因为离职率在很大程度上还受其他职位的空缺量影响。即使一个人对他的工作非常不满，在没有更好的选择之前，他是不太可能离开现有职位的。这一观察表明，在经济繁荣时期，离职率会较高，此时离职率和满意度之间有很明显的相关性；但在经济困难时期，离职率会较低，且离职率和满意度间几乎没有相关性。有研究结果表明，在经济困难时期，主动离职率要低得多。然而，并没有研究比较在两种不同的经济形势下满意度和离职率之间的关系，观察在充分就业的情况下，这两者间是否有更明显的相关性。

缺勤率

和离职率一样，研究发现缺勤率也和工作满意度相关。如果这两者相关的话，满意度和缺勤率的关系要比满意度和离职率的关系更为紧密。然而，满意度和缺勤率的关系也不是单一类型。缺勤是由诸多因素引起的，而不是一个人自主决定是否去上班。疾病、事故等都可能使想上班的人不能上班。我们可预测满意度只影响自主缺勤的情况，因此，满意度不可能与整体缺勤率的衡量标准有明显的相关性。那些将自主缺勤和整体缺勤区分开的研究发现，自主缺勤比整体缺勤和满意度的关系更紧密（弗鲁姆）。当然，这一结果是以假设满意度确实影响人们去工作的意愿为前提的。

组织效率

研究结果明确指出，员工在某天决定是否上班或决定是否离职均受他们对工作是否满意的情绪影响。所有针对该主题的文献综述均得出这一结论。当前满意度影响未来缺勤率和离职率这一事实无疑表明两者间的因果方向是从满意度到行为。这一结论和我们的结论截然相反。我们就工作绩效做出的结论是行为决定满意度。在第4章，我们将通过我们的期望激励模型推测满意情绪影响离职率和缺勤率的原因。

对满意度决定因素的研究结果表明，满意度在很大程度上受一个人实际所得报酬影响；当然，工作组织在很大程度上控制这些报酬。该研究还表明，尽管不是所有人们对同一报酬水平的反应方式都一样，但如果知道人们对投入的感知，人们的这些反应是可预测的。这也暗示了工作组织可以影响员工的满意度水平。既然可以知道员工对不同回报水平的反应，那么工作组织可以以不同方式分配回报，这些方式会产生满意或导致不满。

缺勤率和离职率对组织效率有很直接的影响。缺勤所耗费的成本很高，

因为它打乱了原有的计划，增加了人员需求，提高了附加利益成本等。离职所产生的成本也很高，因为在招聘和培训替代员工时的花费也不少。基层工作人员的离职成本预估是每人 2 000 美元；经理级别的离职成本则至少是该工作月薪的五至十倍。因为满意度是可管理的，且它影响缺勤率和离职率，所以工作组织是可以控制缺勤率和离职率的。通常来说，通过保持高满意度，尤其是让最优秀的员工最满意，工作组织就可以留住那些他们最需要的员工。在实行中，工作组织可以控制离职率，所以，离职会发生在组织中重要性最低的员工中。然而，使最优秀的员工更加满意并不是一件容易的事情，因为他们需要得到很多回报。第 5 章指出，鉴别并奖励表现更好的员工不容易，但在提高组织效率上会有显著收益。

第4章

工作的决定

- 职业偏好与职业选择
- 组织与工作选择
- 个人与组织之间相互吸引和相互选择
- 满意度与离职率
- 职业策略
- 控制离职率
- 提高出勤率
- 让工作更吸引人

人们不会只是碰巧加入某个组织，也不会自觉地每天来工作。人们是在目的明确的情况下，有意识地决定选择什么职业，加入怎样的组织，是否在某个特定的日子里来工作。这些事关个人是否会参与到组织中的活动的决定，可以被称为参加工作的决定。所有参加工作的决定都能够用我们界定的激励行为来解释，因为这些决定都是自愿的，有目的的。图 2—1 中列举的激励模式表明：所有决定均涉及选择某种行为，参加工作的决定基于 $E \rightarrow P$ 预期， $P \rightarrow O$ 预期以及结果效价。

将参加工作的决定与工作绩效方面的决定区分开来很重要。比如某个人参加了工作，但这一点很难说明他在工作期间的表现将会如何。通常，参加工作的决定和工作绩效的决定受不同结果的影响，具有不同的 $E \rightarrow P$ 预期和不同的 $P \rightarrow O$ 预期。为了强调这种区别，本章只讨论有关参加工作的决定，在接下来的三章里再着重讨论有关工作绩效方面的决定。

理论上讲，可以用同样的方式看待参加工作和绩效方面的决定。两者唯一的区别是看待行为的侧重点有所不同。在参加工作的决定中，人们采取的行为是参加工作；在绩效表现的决定中，人们的行为体现为在工作当中有所建树。激励理论或模型可以解释这两种行为类型以及许多其他行为，因为激励的某些一般性原则可以适用于所有的凭意志的行为和具有目标性

的行为。

事实上，一个人在特定的某一天是否参加工作，通常取决于一系列相关的决定。首先，人们做出是否参加工作的决定，这一决定取决于下列因素：如，对不工作而可能背上坏名声的担忧，出于福利计划方面的考虑以及对现有就业机会的了解。若一个人决定参加工作，他首先面对的问题是选择一种职业，其次是选择该职业中的具体工作岗位，最后是决定是否在特定的某一天参加工作。研究参加工作的决定时，应该对上述选择分别进行研究。可惜的是，目前对人们为什么决定不工作所做的研究还非常少。这种情况一定会有所改变，因为这一问题的重要性日益凸显。在研究的过程中，最好是围绕职业、工作的选择以及参加工作的有关决定进行讨论。

† 职业偏好与职业选择

可供人们选择的职业范围是非常广泛的。美国的《职业名称辞典》(*The Dictionary of Occupational Titles*)列举了将近 3 万条不同的职业名称。当然，没有人会把 3 万种不同的工作都比较一遍，然后选择其中一种。但人们在一生当中还是会考虑从事多种不同的职业。人们将各种职业的情况在脑海中形成概念，做出基于这些概念的工作选择。有关工作性质方面的错误信息十分普遍，因此人们对工作有可能形成错误的概念。但仍然有许多人以某种方式将自己划入不同的职业类别。与此同时，某些准入方面有限制的职业也把人们划分成不同的类别，例如医学或法律。

在讨论有关职业选择的问题时，弗鲁姆将其与职业偏好区别开来。职业选择是指一个人实际想要从事的某项职业。而职业偏好是指某项最吸引某个人的职业。两者之间的区别十分重要，与我们提出的激励模式有直接关系。激励模式指出行为的吸引力（例如从事某项职业）受到人们感觉到的与之相关的结果产生的吸引力的影响。因此，我们在模式中提到，为了确定项种特定职业对一个人产生的吸引力，我们必须了解这个人从事这项

职业可能产生的所有结果。我们还必须了解这个人对所有的结果所赋予的效价。这样一来，我们就可以应用之前提到的方程 $\sum [(P \rightarrow O)(V)]$ 。该方程表明一个人从选择的一个特定职业中获得的奖励越积极越有价值，就越想从事该职业。

如第3章中所强调的那样，人们不会总是想要从事能产生最具吸引力结果的工作。因为吸引力并不是影响采取什么行为的唯一因素。如果吸引力是唯一的因素，少数极具吸引力的职业会引来滚滚人潮竞相应聘。这一幕并没有出现——虽然有的岗位对应聘者来说一定是供不应求的。第一个激励模式 $E \rightarrow P$ 的关系表明了更多的人并非一定要从事最具吸引力的职业的主要原因。当 $E \rightarrow P$ 为零时，不存在激励。因为 $E \rightarrow P$ 与 $\sum [(P \rightarrow O)(V)]$ 的乘积决定了激励的值，而 $E \rightarrow P$ 是一个实际因素。从中我们可以了解到，如果人们认为不存在被录用的可能性，无论其吸引力有多大，人们也不会因为激励而从事某项职业。这就解释了为什么许多人选择了在他们看来并非最具吸引力的职业。

威廉森（Williamson）在报告中指出，37% 具有大学文化的男性和 46% 具有大学文化的女性不将某项职业同时列为他们的偏好职业和选择的职业。随后，罗森堡（Rosenberg）针对大学生做的大范围研究中的数据显示这一比例更低，只有 22%。

这可能是由于罗森堡收集数据的时候正是经济繁荣时期，这时人们有许多工作可以选择，而威廉森的数据是在大萧条时期收集的。罗森堡所做的研究还表明，人们选择最多的是商业方面的职业，但这些职业并非他们的偏好职业。在那些选择了商业性职业的学生当中，有 40%~53% 的学生表示本来想选择另外一种职业的。而选择了医学方面职业的学生中只有 7% 的人其实想选择另外一种职业。罗森堡的数据进一步表明，准备做不喜欢的职业的学生通常是对学习不那么感兴趣，成绩比较差的学生。

结果吸引力与职业选择

大量研究表明，人们重视的结果的吸引力与人们的职业偏好息息相关。还有证据表明，可通过结果吸引力预测职业选择。但由于这种联系受到额外因素 $E \rightarrow P$ 的影响，在程度上弱于结果吸引力与职业偏好之间的联系，因为后者可通过模式预测。例如，有许多研究表明，非常重视经济结果的人会偏好选择商业方面的职业。如果商业性职业能带来经济利益的这种假设成立，研究中得出的数据就会变得很有意义了。如果有的人很重视金钱，就会偏好选择他们觉得能产生最大经济回报的职业。同样，如果有的人很重视地位，就会偏好选择那些他们觉得能获得最高地位的职业。表 4—1 中记录的是斯通 (Stone) 的研究结果，列明了大学生在偏好选择特定职业时显示出的价值取向的特点。

表4—1

大学生在偏好选择特定职业时显现的价值取向

商业	经济效益高，理论性和审美趣味低
银行业	经济效益高，宗教性弱
医学	理论性强，经济性和政治性弱
教育	审美趣味强，经济效益低
法律	政治性强，理论性弱
文学	审美趣味和宗教性强，经济效益低

在这些研究当中，罗森堡的研究说明了评价经济结果和选择商业性职业之间的关系。在他的研究中，选择商业性职业的学生将外在报酬看得比较重，而将自我表现的机会看得比较轻。选择社会工作和教育职业的学生更加看重与人打交道的机会，而不那么看重自我表现的机会或经济报酬。这些研究结果再一次说明，商业性职业能够提供经济报酬，社会工作和教育方面的职业能够提供与人共事的机会。

有证据表明，通过了解结果对人产生的吸引力，我们可以预测这些人的职业偏好。从某种程度上来说，我们也可预测他们的职业选择。因为人们会选择能够为其提供所看重的报酬的职业。预测的关键是人们具备成熟的、广泛的关于不同职业报酬的知识。如果对不同职业提供什么样的报酬没能达成共识，就无法只通过了解结果产生的吸引力来预测职业选择和偏好。人们还必须了解个人的 $P \rightarrow O$ 预期以及结果偏好。正如图 2—3 所强调的那样， $P \rightarrow O$ 预期基于现实，不同职业提供的报酬种类明显不同。因此，如果我们知道一个人很看重金钱，就可以预测他会偏好商业性职业，因为这样的职业报酬很高。然而，我们对他是否会实际选择商业性职业并不十分确定，因为他的选择将基于多种因素，包括他的 $E \rightarrow P$ 预期，结果偏好以及 $P \rightarrow O$ 预期。

结果吸引力、 $P \rightarrow O$ 预期和职业偏好

依据激励模式，综合考虑结果偏好和 $P \rightarrow O$ 预期才能得出最佳的职业偏好的预测结果。一些研究表明，可合并使用结果吸引力以及有关各种职业的 $P \rightarrow O$ 预期来预测职业偏好。弗鲁姆让大学生对根据 5 种职业产生的 15 种结果对其进行排名。他还让学生说明这些结果能够产生的吸引力，并详细说明他们的职业偏好。弗鲁姆的数据表明，最受喜爱的职业所产生的结果看来对个人最具吸引力。万努斯部分沿用了弗鲁姆的研究结果。万努斯的研究结果表明，可结合 $P \rightarrow O$ 预期和结果吸引预测职业偏好。对于个人来说，最具吸引力的职业应该是能够为他提供他所看重的那些结果的职业。因此，研究数据合理而有力地证明了，可结合个人的 $P \rightarrow O$ 预期以及他在各种结果上所赋予的吸引力来预测职业偏好。然而，这些数据并不能证明，将吸引力和 $P \rightarrow O$ 预期结合起来比单独使用这两种方法预测得更准确些。

结果吸引力、 $P \rightarrow O$ 预期、 $E \rightarrow P$ 预期和职业选择

依据激励模式，仅通过了解一个人的结果偏好和 $P \rightarrow O$ 预期无法获得对职业选择的最佳预测结果，这一点不同于对职业偏好的预测。在预测个人的职业选择时，还必须考虑他的 $E \rightarrow P$ 预期。但可惜的是，没有研究直接验证综合考虑个人的 $E \rightarrow P$ 预期、 $P \rightarrow O$ 预期以及这个人赋予各种结果的吸引力是否可以最有效地预测其职业选择。

因此，如果只考虑 $P \rightarrow O$ 预期和结果吸引力，则不可能直接确定使用 $E \rightarrow P$ 预期能否在对职业选择的预测中获得更好的预测结果。然而，可以考虑一些相关的证据。

科曼（Korman）所做的研究证明了 $E \rightarrow P$ 预期十分重要，并证明了人们并不总是选择对其吸引力最大的职业，因为他们觉得这样的职业超出了他们的能力范围。人们在预期其付出努力之后是否能成功地做出业绩时，其自尊心也是影响这种预期的变数之一。在选择职业时，越是自尊心强的人，就越会选择最为吸引他的职业，即使从事这种职业之后要面对激烈的竞争。换句话说，自尊心很强的人认为其在所从事的任何工作中都有很大的成功机会。因此，在选择职业时，他的 $E \rightarrow P$ 预期不会成为决定因素。自尊心很强的人在选择职业时，只会考虑该职业能在多大程度上满足他们的发展需要。对于自尊心很弱的人来说，情况刚好相反。他的 $E \rightarrow P$ 预期会显得很重要，阻止他从事许多对他有吸引力的职业。因此，对于自尊心很强的人来说，其偏向的职业即其选择的职业；而对于自尊心弱的人来说，其偏向的职业则不会是其选择的职业。

科曼的研究数据也支持这一观点，某个人是否会选择实际上对其最具吸引力的职业，自尊心是个重要的决定因素。他的研究数据表明，自尊心强的人比其他人更有可能选择能满足其关键需要的职业。因此，对于自尊心强的人来说，可通过职业吸引力预测其职业选择，但对自尊心弱的人来说则行不通。

个人因素和职业选择

大量证据表明，个人因素，如性别、宗教和家庭背景与职业选择决定有关。

个人因素影响职业选择

一些研究表明，孩子倾向于选择其父母的职业。还有些研究表明，来自富裕家庭的孩子与来自低收入家庭的孩子相比，更倾向于选择高收入的职业，且变换工作的频率更高。来自不同民族和宗教团体的成员所选择的职业种类存在着很大的差别。新教徒比罗马天主教徒更有可能获得社会地位高的职业。犹太人比意大利人更有可能获得社会地位高的职业。白人比黑人更有可能获得社会地位高的职业。最后，有大量证据表明，女性的职业选择与男性不同。罗森堡的研究中，有一半男性打算从事法律、工程、农业或商业方面的职业，而只有二十分之一的女性打算选择这样的职业。

但可惜的是，在对个人背景因素和职业选择之间的关系进行的研究中，收集数据资料来解释两者之间区别的很少。然而，如果我们假设来自不同背景的人具有不同的 $E \rightarrow P$ 和 $P \rightarrow O$ 观念，并且他们对结果吸引力的看法不一致，那么我们的激励模式就可以解释许多这样的区别。例如，性别对于职业选择的影响作用可通过一组研究得到部分解释。研究表明与男性相比，女性不那么看重金钱，她们更看重社会关系。同时考虑性别歧视对女性在特定职业上的 $E \rightarrow P$ 观念可能产生的影响，就可以解释为什么女性不倾向于选择商业性职业。同样，有证据表明，孩子倾向于选择与其父母相同的职

业是由于孩子的价值观和兴趣与其父母的价值观和兴趣是类似的。

结论

总的来说，证据表明，人们倾向于选择他们认为可产生具有吸引力的结果的职业。较少的证据表明，职业偏好和对实际从事职业可能性的认知共同影响着职业选择。显然，心理学家需要对 $E \rightarrow P$ 认知在职业选择决定中发挥的作用进行更多的研究。尽管在对职业选择和职业偏好的研究中还存在着差距，却得出了一个看似可靠的结论，即我们的激励模式能为探索这些问题提供一条有效的途径。

† 组织与工作选择

一旦决定选择一项工作，求职者就必须选择一个组织。每个人都是在刚开始工作的时候做出这项决定。每一名考虑换工作的员工都会不断地做这样的决定。人们总是在不断地选择工作。有些时候，他们是在挑选自己没有做过的工作。而在其他的情况下，他们是在已有的工作和可供他们选择的工作之间进行选择。

工作选择决定就像职业选择决定一样，是自愿做出且具有目标导向的决定，并且能利用我们的激励模式来解释。事实上，有理由相信，工作选择决定和职业选择决定都是基于同一种决定过程而做出的。这两种决定颇为相似，因为它们都是在矛盾中做出的选择。在做出决定时，有可能无法做最想做的事情。想要从事的工作与想要从事的职业一样，通常很难实现。

两种决定之间的主要区别在于，职业选择决定通常是首先做出的，并似乎更加持久。职业选择决定是一种更高层次的初步筛选决定，限制了个人可以考虑的工作数量和范围。在职业选择决定中，所要做的就是选择一项职业。而在工作选择中，所要做的则是在多个组织中选择一个，并在选出的组织中选择一项具体的工作。

这两种决定之间的区别还在于个人在做出决定时可获得的信息量和信息种类不同。

在某人做出工作选择的决定时，获得的信息量通常会大于其在做出职业选择的决定时获得的信息量。下面的例子说明了一个商业学校的学生是如何做出工作选择决定的。

商业学校学生的工作选择

他开始寻找工作机会，面临很多工作选择。他开始评估根据这些选择能够在多大程度上达到自己的目标。接着，他走访了自己看好的一家工作机构，阅读工作机构的员工或其公关部门准备好的宣传资料，和朋友、老师或者父母交谈，形成自己的对于能够进入这家工作机构达到自己目标的判断。

按照推测，该学生会选择到他认为能为实现他的目标提供最佳机会的机构去工作。除了没有提到 $E \rightarrow P$ 预期的重要性之外，这一描述与我们根据激励模式可能预测出的结果非常吻合。与做出职业选择时一样，现实因素在做出工作选择决定时也产生作用。因为，人们不会试图去从事一项非常有吸引力但却无法胜任的工作。弗鲁姆对工作选择决定的描述可能会产生一些误导。根据他的描述，人们都是有计划并且理性地寻找可供选择的工作机会。西蒙指出虽然这样的描述可能代表了第 2 章中提到的某些人在选择工作时采取的行为方式，但还有许多决定是在信息不准确，信息不完整以及工作选择机会有限的情况下做出的。

弗鲁姆的研究数据部分地支持了我们在影响工作选择决定因素问题上所持的观点。他让工商管理专业的毕业生根据实现 15 种目标的实现可能性列出在其考虑之列的工作，同时还让这些学生按照重要性排出这些目标的

次序。研究数据表明，学生们倾向于选择那些组织中能满足他们最迫切需要的工作，他们毕业之后就进入这些组织工作。

遗憾的是，其他研究很少能提供例证，验证目前列出的有关人们如何选择工作的理论。许多研究注意到了经济变量的影响作用（例如，人员流动和劳动供给），但还没有直接涉及做出工作选择决定的背后所潜藏的心理过程。不过这样的研究仍然很有意义，研究中的一些发现似乎与我们解释工作选择的方法十分吻合（详见经济合作与发展组织、约德 [Yoder] 马奇 [March] 和西蒙）。从这些数据中可以得到以下四个发现：

- 支付较高工资的组织似乎最能吸引和留住高素质劳动者。
- 如果有的组织发的工资低于所处区域其他组织的工资水平，那么这些组织的人员流动性就会很大。
- 当看到在其他组织工作的人们可以挣到更多的钱时，员工离开目前工作组织的念头最为强烈。
- 在经济衰退或萧条时期人员流动性比较低。

前三个研究发现表明：

- 人们倾向于选择报酬较高的工作，尤其是当这样的工作就在本地，并且看得见、摸得着时。
- 人们通常会选择他们认为最能实现他们的目标薪酬的工作。

假设某人为甲，甲在 X 公司和 Y 公司中工作时感觉差别不大，此时两家公司之间的工资差别就会在很大程度上影响甲决定在哪家公司工作。如果两家公司发放的工资存在明显的差别，即使是不那么看重钱的人也会选择工资高的公司。刚刚进入职场的人选择工资最高的工作的可能性最大。这

样的人通常不太善于评估工作能在多大程度上为他提供非经济报酬，所以他更有可能觉得初始工资是不同工作之间唯一明显的区别。按照这一思路，可以预言，大多数刚毕业的学生将接受可供他们选择的职业中能提供给他们最高工资的工作。

人们都倾向于选择最有可能实现其目标的工作，由此可知十分看重钱的人几乎都倾向于选择工资高的公司。无论人们是第一次选择工作，还是在目前的工作和另外一份工作之间进行选择，这样的对应关系都应该成立。但如果工资较低的公司能够提供人们想要的其他报酬，而高工资公司没有提供这样的报酬，那么这种对应关系可能就不成立了。上面提到的第四个发现可能是指，由于经济衰退导致可供选择的工作机会减少，人们不太可能找到比目前的工作更有吸引力的工作。

虽然正在选择工作的失业人员和正在决定是否离开目前工作的人员在许多方面非常相似，但在一个很重要的方面存在着区别。没有工作的人很有可能从事任何能为其提供更多报酬的工作，即使工作报酬差别很小。有经验的人则不太可能因为外在报酬的细微差别而更换工作。他会预见到许多由于离开目前的工作而可能付出的代价，像割舍与同事之间的长期友谊以及必须采用新的行为方式。因此，他可能会觉得外在结果的一点小增长不值得付出重新开始的代价。刚刚开始找工作的人就不存在这样的问题，他更加看重不同工作结果吸引力之间的差别。

除了工资标准的差别之外，求职者还关注许多其他因素。罗达 (Rhode)、索伦森 (Sorensen) 和劳勒对寻找会计工作的学生进行的一项研究发现，这些学生对国内大型注册会计师事务所都有相当成熟的概念。这些学生发现了公司之间在社会环境、声誉以及诚信方面的差异，还有在给学生提供增长和发展技能的机会方面的差异。这些差异将影响学生的求职选择。组织意识到了这一点，接下来的一节将会讨论组织如何设法影响求职者对诸如组织环境和声誉这些因素的看法。

个人与组织之间相互吸引和相互选择

大多数时候，人们不得不在他们从来没有亲身做过的工作之间进行选择。如果考虑换工作，他们对目前的工作具有丰富的经验，但对正在考虑的其他工作却知之甚少。他们还可能不具备任何工作经验，比如刚毕业的学生。这样就形成了一个问题，人们在从未亲身做过一项工作之前如何形成 $P \rightarrow O$ 预期。

对个人是如何收集有关工作和组织的信息方面的研究还相对较少。然而，通过对其他领域进行的研究，再利用我们的激励模式，进行一定的推理。首先，人们似乎不会收集所有可能收集到的信息。多数情况下，对于特定的工作或组织，会有许多信息来源，如公司的广告、公司的招聘人员以及公司以前和现在的员工。如果某个人打算收集所有可获得的信息，他会发现这样做不仅非常耗时，而且会出现信息量过大的负担，他根本无法处理所有的信息。

此外，想要收集所有需要的信息是不明智的。在选择工作的过程中，人们通常需要完成两件事情：

- 要尽量引起公司的注意，这样他才能获得一份工作。
- 要尽可能收集公司的有关信息。

有时，这两点之间可能会产生矛盾。例如，某个学生可能想要了解他的长头发是否符合组织的标准。但为了获得这份工作，他可能将头发剪掉。简言之，似乎有理由相信在这样的信息搜索过程中，就像许多其他过程一样，人们通常只求满足自己的需求而不求最好。人们不会考虑所有的供选择的工作机会，他们对选择其中某一种工作机会可能获得的结果并不十分了解。

人们对来自不同渠道的信息赋予不同程度的可信度。社会心理学家通

常会指出强烈的信息来源可信度效应，即某些来源的信息会比其他来源的信息可信得多。来自哪些渠道的工作信息通常会有最高的可信度呢？虽然在这方面进行的研究还很少，但广告的可信度似乎很低，招聘人员和职业介绍所给出的信息的可信度也比较低。其他的就是目前在公司里工作的员工和过去的员工给出的信息，这些信息或许具有最高的可信度，尤其是当这些员工就是这项工作的应聘人员的朋友的时候。

员工以评论的形式给出的口头评价可能是一把双刃剑，既可能引来潜在的员工，也可能让他们离开。因此，要让员工具有工作动力，并获得满足感，凭此优势吸引应聘者，这样就可以增加应聘者的数量，或许还可以提高应聘者的素质。另一方面，如果公司中存在着大量怀有不满和抱怨情绪的员工，可能会对公司招聘新员工带来困难。有不满情绪的员工可能会对公司做出一些不利的评价，人们可能会相信这样的评价。公司未来员工的素质可能会因此受到严重的影响。

从组织的角度来看，大批的应聘者是一项遴选计划成功的基础。如果没有令人满意的选择比例（应聘者与应聘职位之间的比例），遴选计划就失去了价值。然而，一项成功的遴选计划不仅要吸引来众多的应聘者，还必须吸引合格的应聘者。理想的情况下，组织应鼓励有希望获得成功的应聘者进行理性的自我选择。这样一来，实际来应聘的就只会是那些能胜任此项工作并在组织中长期工作的人员。从组织的角度来看，招来合格但不能长期工作的人员是得不偿失的，因为人员离职会耗费金钱、时间和资源。招聘不合格的人员往往代价不菲，因为必须进行招聘程序，而最终又会拒绝应聘者。这样一来，组织往往会给那些不合格的应聘者留下不好的印象。

关于组织如何招聘人员以及各种招聘方法的效率的研究非常少。关于各种招聘方法会给应聘者带来何种预期的研究就更少了。组织会用许多方法来吸引求职者的注意。例如，在广播、报纸和杂志上做广告。有的公司还为高中生制作电影宣传片。有一家电话公司为吸引应聘者来应聘话务员工

作而制作了一部电影宣传片。片中美丽的女孩与世界各地的男士通话，这些男士都称赞女孩的声音很性感。纽约摇滚合唱团乐队提供了宣传片的背景音乐。公司有时会向目前在公司工作的员工发放奖金，以奖励他们为公司推荐了获得录用的应聘者。这种宣传大多数都是为了给人留下一种印象：公司会因为员工做了某项特别的工作而发放特别奖励。换句话说，这样的广告旨在直接影响 $P \rightarrow O$ 预期。公司也会在有助于树立公司总体形象的广告中投资，这些广告会将公司描述得激动人心、活力十足、颇有声望并且与时俱进。这类广告有可能会吸引来求职者，因为广告的内容让求职者觉得进入了这家公司或许会受益匪浅。

在组织所做的吸引应聘者的广告中，你会发现组织很少会提及其工作或任何特定工作中存在的负面问题。多年以来，为了吸引高年级学生，大学报纸中所做的广告，强调的是不同公司提供的保障、薪水以及晋升机会。现在这些广告强调挑战和机遇。总之，他们现在改变了奖励的侧重点，但仍然只谈工作中的积极方面。因此，组织采取的策略似乎是要吸引每一位可能的应聘者，而不是让他们去进行理性的自我选择。

大多数组织将它们提供的工作描述得尽可能好，而且表现得很有诚意。这样一种策略，实际上放弃了进行理性自我选择的潜在优势。但带来的好处是有一大批应聘者可供选择。韦茨（Weitz）进行的研究说明了这种方法产生的问题。有人邀请他研究保险销售员的离职率高的问题。据他判断，问题是在招聘和选择阶段，应聘者形成了不切实际的预期。为了解决这一问题，他为应聘者实事求是地描述了其所应聘的工作，让其进行自我选择。自我选择完毕以后，人们似乎形成了更为实际的 $P \rightarrow O$ 预期，让工作对某些人来说不那么具有吸引力，而让那些无法在工作中满足需要的人放弃此类工作。在了解情况之后，如果还有人选择从事此类工作，则这类人更容易在工作中获得满足感并可以工作更长的时间。向应聘者提供实际信息的这种处理方法适用性似乎很广，已经被应用于招聘电话话务员和汽车组装

线工人。在后面一种情况中，组织为这些应聘者播放一段电影短片，影片描述了工作中不好的方面，包括工人的辞职以及对厌烦的工作的抱怨（万努斯）。

组织使用的遴选计划的种类也可能影响应聘者对工作吸引力的认知。奥尔德弗和麦科德（McCord）进行的研究指出，遴选面试的方式直接影响应聘者到公司工作的概率。这些研究者发现，学生更愿意到面试官对他们个人感兴趣且与他们讨论潜在职业的公司去工作。

由于遴选过程确实影响工作吸引力，所以组织在考虑不同的遴选程序时面临着两难的局面。理想的遴选体制应该是既能吸引最好的应聘者，又能使组织获取所需要的所有信息，以便在应聘者中做出明智的选择。但问题是，许多能提供好的选择信息的遴选机制看起来会对应聘者产生负面的影响。比如，在面试中使用人格测试，问一些有关宗教信仰和性别的问题就存在这样的问题。虽然有的时候，这些测试是有效的，但它们通常会让应聘者觉得进行测试的组织不那么有吸引力。还有其他的例子，包括压力面试中模拟工作最艰难的部分。为了不致使应聘者离开，组织能收集到的信息量似乎会受到一定的限制。许多应聘者不会安静地坐在那里完成所有的测试、面试和其他程序，好让组织收集足够的信息做出决定。

很遗憾，对于人们面对不同的遴选程序会有怎样的反应还没有进行足够的研究。因此，很难预测一个人会在多大程度上接受一种遴选程序。人们会在多大程度上接受遴选程序以及对不同的遴选程序会有怎样的反应可能存在很大的个人差异。组织经常需要在希望招聘到最好的人员和希望收集有效的选择信息之间进行权衡。常规面试就是这两种希望之间相互较量的一个缩影。面试官将一部分时间用于吸引应聘者，将另一部分时间用于评价应聘者。这两者之间的矛盾会让面试考官产生明显的压力感和紧张感。面试官所面对的情形类似于求职者在吸引组织的注意和收集有关组织的信息之间遇到的矛盾情形。从某种意义上来说，在这种遴选过程中决定

怎样做，就是组织和求职者之间进行的一场较量。至于这种较量如何进行，要看双方所处的位置如何。双方如何进行这场较量也会影响遴选过程是否能产生对应聘者和组织都有利的决定。

† 满意度与离职率

第3章说明人们会因为对工作不满而辞掉工作，这与本章有关人们如何选择工作的观点非常一致。第2章提出了我们的激励模式，强调人们是根据过去的经验来确定他们的 $P \rightarrow O$ 预期的。

万努斯认为某人对于工作的满足感代表着他对自己特定情况下所有经历的总结。对工作不满的人会说工作没能让他获得应有的结果；而对工作满意的人会说工作让他获得了应有的结果。着眼未来，满意的人会相信他将获得想要的结果；而不满意的人则会觉得不太可能从工作中获得想要的报酬。

离职率与人们对工作的满足感息息相关，因为人们的 $P \rightarrow O$ 预期要受其影响。简言之，对工作不满的员工对目前的工作怀有较低的 $P \rightarrow O$ 预期。因此，他更有可能去寻找另外一份能够让他获得想要的结果的工作，也更有可能考虑离职。当他遇到另外一份具有相当吸引力的工作时，就会真的离职。

对工作不满的员工也很有可能去找另外的工作机会。因为目前的工作没有满足他的需要，他就会积极地寻找机会获得想要的。所有关于激励的研究表明，需要没有获得满足的生物体比那些获得了满足的生物体更为积极地探寻新环境。因此，不满的情绪会造成离职，原因有两点：

- 人们会因为不满而在新的环境中找寻更加具有吸引力的机会。
- 不满会影响人们对于自己的工作在未来能为自己带来多少想要得到的报酬的判断。

† 职业策略

虽然还没有非常详尽地对人们的职业发展规划进行研究，有些证据仍值得我们思考。这些证据表明人们如何通过计划从一份工作换到另外一份工作，从一项职业换到另一项职业，使他们的职业规划能给他们带来想要的结果。也有证据表明，人们在希望从他们的工作和职业中获得什么方面存在很大的差异。

一些研究探寻了管理者们因为渴望升迁而使用的各种职业策略。表4—2列出了研究中许多英国管理者们使用过的策略。提高任职资格是最常提到的策略。其次为选择作为跳板的工作。格利克曼 (Glickman)，哈恩 (Hahn)，弗莱什曼 (Fleishman) 和巴克斯特 (Baxter) 进行的一项有关美国管理人员的研究也指出了，在管理人员职业策略中选择作为跳板的工作这一策略非常重要。这一研究提到了管理者们为了晋升而使用的其他策略。“胸怀大志”的原则经常被提及。研究者们认为分析管理者得到的晋升机会有助于了解研究的有效性。人们经常会发现，公司的高层管理人员都在职业生涯早期阶段共同在某个部门工作过（在一个公司中，这样的团队被称为“市场黑手党”）。其他经常用到的方法还包括从事危险的任务，解决大的危机（“时势造英雄”），在适当的时候显示出特别的能力。

表4—2 职业策略认知分布

	Autoline 公司 (人数 = 40)	Novoplast 公司 (人数 = 41)	两家公司 (人数 = 81)
等待	6	9	15
将工作做好	14	8	22
更容易离开	4	1	5
增进对公司的了解	4	1	5
提高个人的职业资格	19	16	35

续前表

	Autoline 公司 (人数 = 40)	Novoplast 公司 (人数 = 41)	两家公司 (人数 = 81)
改善人际关系	13	12	25
改变工作内容	3	2	5
放弃无望的工作	7	10	17
选择作为跳板的工作	10	17	27
要求离开或给予解释	9	9	18
到另一家公司	5	9	14
其他	2	4	6

注：每个接受采访的管理者都给出了多个答案。

马丁（Martin）和斯特劳斯（Strauss）描述了贴心下属关系的重要性。根据他们的观点，贴心下属可以弥补上级的不足，用自己的强项弥补其弱项。

贴心下属可作为推销员、顾问、职业打手或信息收集人。特别有能力的上级身边会有众多的贴心下属，有能力且上进心的贴心下属也会有多个上级。整个机制的成功表现在上级得到了晋升，并依靠其能力提携其贴心下属。显然，这一机制经常会奏效。马丁和斯特劳斯总结道，“许多公司的高管层都是由这些相互联系的关系链构成的，也是由某些能力强的上级和他们的支持者构成的。”

有关蓝领工人的研究

戈德索普（Goldthorpe）、洛克伍德（Lockwood）、贝克霍弗（Bechhofer）和普拉特（Platt）在对 229 名蓝领工人进行的一项有

趣的研究中发现，这些工人对自己所从事的工作和职业的看法完全不同于追求上进的管理者。这些工人中的绝大多数都是没有技能的，他们将自己与雇主之间的关系看做严格的经济关系。按照这样的关系，他们在上班的时候工作，下班的时候就可以做其他事情。很少有工人会有晋升的想法。事实上，多数工人想要在同样的工作中继续获得优厚的报酬。只有 8% 的工人想要晋升，采取一切手段以增加他们晋升的机会。大多数工人并没有将晋升看做满足他们更多需要的条件。他们希望生活中有更多的休闲时间和更少的压力。而如果成为一名管理者，这些想法就不太可能实现了。有趣的是，完全从经济角度看工作的那些工人在社会中通常在走下坡路。也就是说他们所获得的社会地位会低于他们的父母。杜宾收集了数据，并据此得出结论，在美国“几乎有四分之三的产业工人，已经不再将工作和工作场所作为生活的中心。”莫尔斯 (Morse) 和卫斯 (Weiss) 的报告指出，调查抽取的工人中有 80% 的人表示，即使不是出于经济上的需要，他们也会继续工作。从事专业性职业的人更有可能表示他们会继续工作。

一些研究表明，对许多管理者来说，工作是他们生活的中心。例如，索弗的研究发现 57% 的管理者认为工作在他的生活中发挥了很大或者说是至关重要的作用。

塔斯里 (Tausky) 和杜宾的一项研究表明，虽然管理者会对工作有很强的认同感，但他们并不一定会有升迁的抱负。在这项研究中，只有 10% 的管理者被归为奋斗型，即这些管理者为了升迁而努力工作。按照塔斯里和杜宾的观点，“来自主流文化中的一个重要的分析假设认为，众人对商业官僚趋之若鹜。”一般来说，至少从以下两个方面衡量，人们对职业前景的看法迥然不同：

- 在工作中的参与程度以及对工作的认同程度；
- 上进心。

虽然这两种衡量尺度相互关联，但它们并非完全相关。比如，许多人虽然认同他们的工作，但却没有上进心。还有数据表明，管理者比工人更为投入地工作，在职业生涯中更有上进心。

人们是如何形成不同的职业取向的？这个问题的答案可以追溯到童年的经历，研究自我概念是如何构成的，结果偏好是如何建立的，对不同职业所能提供的报酬的认知是如何形成的。在英国工作的卡特（Carter）提供了大量数据说明童年经历如何影响一个人长大后的职业。他的研究说明，社会阶层对个人自我形象的定位以及对不同职业的认知有着很大的影响。他谈到了四种社会阶层：

- 名门望族；
- 社会新富；
- 工薪阶层；
- 困难群体。

前两个阶层家庭的父母教导他们的孩子要立志从事社会地位较高的工作，并告诉他们蓝领的工作不适合他们。工薪阶层的父母“对于提升社会地位的问题并没有考虑得太多”。他们当中大多数人都是半熟练或不熟练的技术工人，他们让孩子觉得自己的工作受人尊重，让孩子从事同样的工作。“困难群体”实际上对他们的孩子没抱什么期望，令他们的孩子觉得工作是枯燥无味的。“这些孩子生下来就注定要从事‘毫无出路的’工作。”

从事轻松工作的员工和从事风险性工作希望有机会晋升的员工经历的

激励过程是一样的，从表面上看，这种情况并不明显。然而，经过深入分析发现，他们都在努力做着同一件事情。他们都是根据自己的职业目标选择工作。他们的目标有所不同，可能会导致他们采取不同的行动。事实表明，这两类员工所选择的职业目标反映了他们的需求、自我形象以及对不同工作所能提供的报酬的认知。他们所采取的行动都是为了达到这些职业目标。一个员工用稳妥的方式实现了他想要的职业目标，即从事一份收入颇丰但要求不太高的工作；而另一个员工则抓住机会实现了他想要的职业目标，即成为一名高级管理人员。

十 控制离职率

越来越多的组织报告说明，员工的离职率很高。对大学毕业生的研究表明，至少有 50% 的大学生在毕业五年后跳槽了，许多学生决定从事一项新职业。对从事非管理工作的员工进行的研究表明，一年中许多工作的离职率超过了 40%。一些装配线上的工作的年人员离职率高达 275%。越来越多的人似乎都打算或事实上已经在多家组织中任职，甚至从事多种工作。有些离职是难以避免的，也就是说有些人在选择工作的时候就已经知道他们在目前的工作中做不久。例如，一名会计师会把在一家大型会计师事务所中的工作作为其职业规划中的一部分，目的只是为了接受这家事务所提供的培训并积累一定的经验。他可能仅仅将第一份工作作为一个跳板，目的是获得最终想要的工作（他可能想成为一家大型会计师事务所的副总裁或总会计师）。因此，一些会计师事务所在成立十年之后，员工流失率会高达 90%。

还有一些人员流动是由于人员自身发生了变化，因而很难控制。人们会改变自己设定的目标。他们也会改变观念，重新思考在特定的工作环境中他们能做到多好。由于这些变化，曾经令人满意的工作可能会慢慢变得

不适合和令人不满。根据这种情况,组织必须为员工找到一个新的工作岗位,否则他很有可能辞职。在这样的情况下,如果员工决定离开,组织通常会束手无策。

诚然,一些人员流动不在组织控制范围之内,但是有许多离职的情况还是可以控制的。离职原因通常是人们对目前的工作和职业感到不满,而这些是组织可以改变的。由于某种原因,工作没有能够给他们提供想得到的报酬或结果,于是他们想去另一家组织试试类似的工作,因为他们觉得新工作也许更有可能满足自己的需要。为了减少离职,组织可以为人们提供其想要的报酬,并且在人们准备从事新的工作之前给他们留下一个好印象。

既然离职带来的成本很高,又是可控的,那么组织可以采取强有力措施,尽量控制离职率。组织无法为每个人提供令其很感兴趣的工作,满意的报酬和升职机会等。既然无法让每个人都满意,那就变成该奖励谁的问题了。一种方法是公平地奖励每个人,但效果却不尽如人意。表现较好的人会很不满意,且很有可能离开。如果想让表现较好的人满意,就应该让他们获得比表现差的人更多的奖励。正如第3章提出的满意模式中指出的那样,表现较好的人觉得他们应该多劳多得。这就说明了组织为什么会为了留下一些人而给他们更多的报酬。依照我们的满意模式,就是让他们获得所看重的结果。实施这种策略的过程中,组织必须知道想要留谁,想要留的人看重什么样的结果,什么级别的结果才能留住组织想要留住的人。同时,组织还必须能够且愿意提供这样的结果。时常,组织没有控制离职率,因为它们还没有准备好收集所需要的信息。它们不知道想要留谁,不知道员工看重的结果是什么,不知道应该给予怎样的报酬水平,也不能做到奖惩分明,结果就造成了表现较好的人员离职。只要组织愿意投入时间和付出努力,就可以防止这种离职的发生。

提高出勤率

每天，员工都会决定是否参与组织中的活动，是否去工作。根据许多组织报告的缺勤数据，通常缺勤率高达 10%，许多人都决定不去工作了。当然，有些人在某天缺勤也许并非出于自愿，可能是身体或其他方面的原因让他们无法来上班。然而，还是有一些人在本可以来工作的情况下，有意识地决定不来上班。每天，都应该激励人们来工作。正如我们的激励模式表明的那样，人们是通过比较他们认为的采取其他行动可能产生的结果和工作可能产生的结果来决定是否工作的。只有当人们觉得去工作会比采取其他的行动带来更加积极且有价值的结果时，才会有动机来工作。

工作满意度和缺勤率密切相关。根据我们的激励模式和满意度模式，我们同样可以相信满意度与离职也有关联。当一个人表示对工作不满意时，他是指工作没有提供他认为自己应该获得的报酬。由于过去的经历会影响 $P \rightarrow O$ 预期，对工作不满的人会觉得工作好像不能提供他们所看重的结果，因而他们有可能不去上班。三大因素对工作出勤的决定有很大的影响：社会因素、工作计划和报酬。

怀特认为，人们会因为希望成为紧密团结的社会团体中的一员而去工作。与那些不是某个团体成员的人相比，团体中的成员可能会把工作和更多的报酬（例如，满足社会需要）联系到一起。他们很开心可以在工作中获得友谊，也希望了解同事们在做什么。错过一天的工作意味着错过了在这个团体中一天的生活，错过了这一天当中所发生的事情。通常，工作的社会因素会变得比绩效表现方面的因素更为重要。这样一来，人们不单单是来工作，也是来看他们的朋友。团体成员也会注意到一些不去工作的负面影响，而非团体成员则想不到这一点。当有人问到不去工作又会怎样时，这些团体中的成员通常会说，如果他们不去工作，他们的同事就会工作得很辛苦，他们会为此感到不安。总之，一个有凝聚力的社会团体中的成员

更愿意来工作，因为与干别的相比，工作更有吸引力。

乍一看，组织似乎无法控制有凝聚力的社会团体的发展，但事实并非如此。组织的许多政策和做法都会影响到能否形成这样的团体。例如，管理层可以控制工作区域的实体布局，这将对团体的形成产生很大影响。简单说来，将一间大办公室划分为若干小办公室，每个办公室六个人，用这样的方式可以鼓励团体发展。同样的，如果布置的办公区域适合人们交流，也有助于团体发展。曾经有一个组织发现，改变机器的摆放方式，让员工们不再各自走向不同的方向，而是可以走在一起，一起聊天，这样可以减少一些生产性工作中人员流动。组织可以采取人事定职的措施影响团体的形成。如果人员经常轮换，则团体很难形成。不过，组织可以让员工选择他们的工作伙伴，以此鼓励团体的形成。有凝聚力的团体形成以后虽然可以减少人员流动，但并不意味着工作绩效的提升。事实上，如第7章中所讨论的那样，团体的形成还有可能对工作绩效产生负面影响。

大量研究已经证明了工作本身如何影响工作出勤率。如果工作让员工觉得很有意义，有挑战性，还承担了责任，那么他们就更有劲头来工作了。罗斯和詹德认为原因可能就是具有这些特点的工作提供的结果能够满足人们更高层次的需求。这样的工作让人们有机会体验成就感，胜任力以及自我价值的实现。如果人们在工作中体验到了这些，就会觉得他们所从事的工作更有吸引力了。

例行的及重复性的工作并不能够满足人们这些需要。因此，从事重复且简单工作的人比那些从事有趣工作的人更容易缺勤。他们从工作中获得的积极结果更少。组织中装配线上的工作往往缺勤率最高，部分原因可能是员工缺乏必要的社会联系，更重要的原因可能是员工在工作当中缺乏满足感。有其他研究表明，随着工作的趣味性和复杂性增加，缺勤率会大大降低。

需要特别注意的是，工作的趣味性再大也不一定能激励每个人来工作。显而易见，只有那些想要获得工作提供的报酬的人才会有动力来工作。实际上，有些人并不想从事这样的工作，因为他们不想承担更为复杂的工作所带来的责任和压力。例如，之前戈德索普等人的研究中提到的工人就不想从事具有挑战性的工作。

令人奇怪的是，很少有人研究不同的工资体系对缺勤率的影响。然而，工资确实可以影响员工出勤的决定。劳勒和哈克曼最近的研究有力地证明了这一观点。有一家公司的兼职门房人员缺勤率很高，于是公司设计了一项措施，用现金奖励的形式奖励按时上班的员工。此项措施旨在直接影响人们对于工作和不工作产生的后果的认知。该公司中的三个工作团队参与制定了该项措施。

图4—1显示了该项措施对员工产生的影响。奖金确实提高了工作的出勤率。这一点当然也表现了对那些需要激励的行为进行奖励的重要性。数据明确证明了，与出勤率密切相关的奖励能有效地提高出勤率。

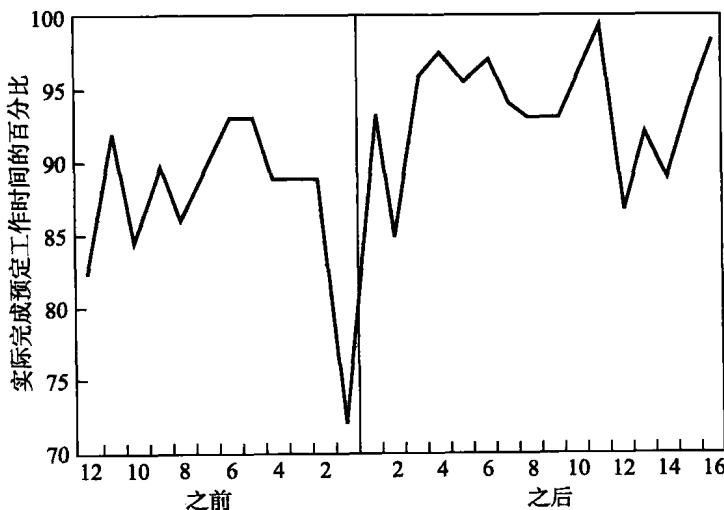


图4—1 奖励措施对出勤率的影响

研究中，由三个工作团体制定的奖励措施又在公司其他两个类似的团体中实行。研究数据显示，该项措施没有开始实行时那么有效。制定此项措施的员工觉得有责任成功实施此项措施，其他员工则更多地将此项措施看做是一种用在他们身上的管理手段，目的就是让他们来工作。这些数据强调，措施本身并不能决定其成功与否，措施的成功受许多方面的影响，比如如何引入措施，如何令员工接受，员工对措施的最初体验以及上下级的信任水平。第5章中将对这些问题进行详细讨论，也会涉及薪酬计划的问题。

后来的对奖励措施的研究中，舍弗伦 (Scheflen)，劳勒和哈克曼收集了一年以后此项措施所带来的变化的数据。实施此项措施的团体出勤率上升了。管理层决定，最初实施此项措施的三个团体中，两个团体停止实施。图4—2显示的是终止此项措施时，发生了什么情况——出勤率大大下降表明此项措施确实对出勤率产生了影响。在开始的时候就实施此项措施，并一直坚持实施的那个团体保持了很高的出勤率。

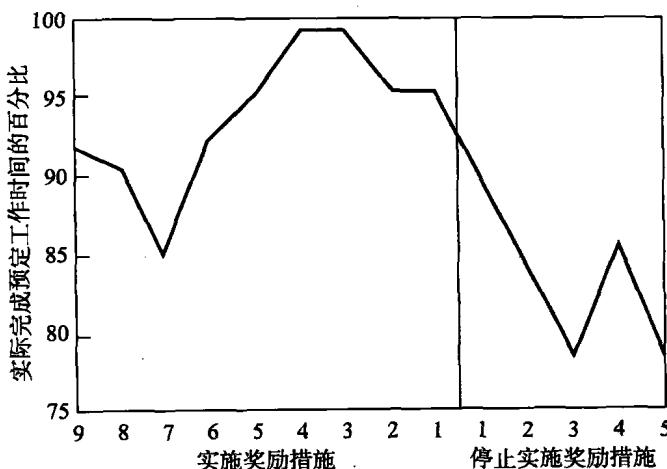


图4—2 停止实施奖励措施对出勤率产生的影响

研究者认为，之所以放弃奖励措施，是因为他们没有获得管理层对该措施的承诺。

海尔指出，很多组织为员工出勤支付工资，而不是为员工的绩效支付工资。但是这些组织真的在为出勤支付工资吗？假设一个人可以请很多次假，还不会被扣工资，组织为出勤支付的工资似乎没有为成员资格支付的工资多；即他们将奖励与保持组织成员资格以及满足组织的最少出勤要求挂钩。这样一来造成的结果是，人们在一年当中有好多次可以选择不去上班，而不会遭受任何的经济损失。按照我们提出的激励模式，这样的政策会让人们在某天已经感受到的工作的正面结果变得更少，从而使他们降低出勤率。

总的说来，组织可以影响员工工作出勤的决定。缺勤并非偶然发生，这是一种激励行为模式，会受到组织采取措施的影响。正如离职一样，人们对前去工作能获得什么样的结果的认知决定了缺勤的多少。组织采取的措施和制定的政策直接影响了人们对前去工作能获得怎样报酬的认知。组织可通过采取让工作满足员工的需要，奖励出勤和鼓励发展具有凝聚力的社团这样的措施，将工作出勤与积极的结果联系在一起。这对于减少和控制缺勤率大有好处。

[†] 让工作更吸引人

回顾本章，有证据明确说明，组织可以影响人们在工作方面做出的有关决定。通过设定工作岗位和营造工作环境，组织可以影响缺勤率和离职率。一般说来，组织很难控制人们的职业选择。人们的职业选择要受社会中各种因素的影响。在这方面，组织很难控制（例如，不同职业的社会地位和社会的价值观念）。到目前为止，组织没有过于担心人们不来工作，几乎所有的人都想工作。

因此，组织仅仅担心与其他组织之间的竞争。随着越来越多的人决定不来组织工作，问题的重点在发生着改变。如果这样的趋势继续发展下去，组织或许不得不改变它们的做法和政策，以吸引人们进入劳动力

市场。

组织可以做点什么让工作更吸引人呢？已经提到过的措施有：增加工作的趣味性，支付更高的工资以及鼓励有凝聚力的团体的形成。除了这些措施之外，组织还可为它们的员工制定更为灵活的工作安排。每个员工都在同样的时间上班，并且工作同样长的时间，这样的典型工作模式不再适合每一个人。吸引人们来工作的方式之一就是让他们自己来制定工作时间，甚至让他们在一年当中只工作部分时间。举个例子，夫妻二人可以做同一份工作，两人分别工作六个月，或者两人各工作半天。一些员工可以一周工作四天，每天工作十个小时，而另一些员工可以一周工作五天，每天工作八个小时。灵活的工作安排仅仅是一个例子，说明组织如何设定工作以满足个人的需要，从而令组织中的工作更具吸引力。如果按目前的趋势继续发展下去，雇主和员工之间的关系需要越来越个性化，让人们愿意为组织工作。

第5章

外在奖励与工作绩效

- 外在奖励的重要性
- 将薪酬与绩效关联的方法
- 将奖励与绩效关联的非预期结果
- 评估将奖励与绩效关联的不同方法
- 应将何种奖励与绩效挂钩
- 怎样评估绩效
- 何时使用外在奖励机制提高绩效
- 外在奖励满意度
- 尝试将外在奖励与绩效挂钩

工作组织最显著的特性之一就是创造有形结果。最普遍的奖励包括薪酬、晋升、有趣的工作、地位象征还有额外福利等。在该领域的大量研究显示，是否给予员工这些奖励极大地影响着他们对工作的积极性和满意度。当然，特定外在奖励产生的影响力由该奖励对员工的重要性决定。本章将研究各种外在奖励的重要性及这些奖励对绩效的影响，还将探讨员工对外在奖励的满意度。重点将放在薪酬和晋升这两种奖励方式上，因为所有工作组织都会运用它们，且它们被研究得最多。一般来说，关于它们对工作的积极性和满意度的影响的说明也适用于其他外在奖励。

[†] 外在奖励的重要性

赫茨伯格等人回顾了很多要求人们对工作因素的重要性进行排名以确定这些因素的重要性的研究。正如第1章的图1—5所示，这项研究的结果显示了外在奖励（晋升）、内部因素（将在第6章讨论）以及人际因素（将在第7章讨论）在重要性方面排名较高。令人惊异的是，薪酬仅排在第7位。劳勒的一项研究表明，一般来说，根据重要程度，薪酬的排名接近第

三。这项研究还指出，在对诸如薪酬和其他外在奖励进行排名时，如果研究不同，受访对象不同，那么结果将存在着很大的差异。这一结果与前面几章研究结果重要性或吸引力概念的方法是一致的。我们可以推测薪酬和晋升之类结果的重要性是特定时刻个人需要强度的函数，也是这些结果能满足个人需要的函数。对于某个人来说，薪酬可能是重要的，因为它能满足他强烈的安全需要；对于另一个人来说，薪酬之所以最重要，是因为它能满足他的自尊需要；而对于第三个人来说，薪酬可能是最次要的，因为它无法满足他强烈的社会需要。要了解薪酬计划对这些个体的影响，我们需要研究诸如薪酬这类奖励对于他们的重要性程度以及这些奖励之所以重要的原因。研究诸如薪酬或晋升这类奖励的一般重要性，可以让我们了解是否有相当数量的员工认为它们是重要的，从而可以把它们作为激励因素。

高产工人与限制产量者的区分

一些有趣的研究提出了各种因素以便将重视薪酬的员工与不太重视薪酬的员工区分开。例如，道尔顿对计件工资薪酬计划的研究就将高产工人（产出十分高，对他们来说薪酬是十分重要的）和限制产量者（限制自己的产量，对他们来说薪酬是次要的）区别开来。道尔顿认为这两组工人的家庭背景完全不同。限制产量者通常是缺乏技能的工业工人的子弟，他们生长在大城市，积极参与社团活动。他们希望成为民主党员，并将高产工人称为“共和党的猪”。他们的宗教信仰通常是天主教，而他们也加入了许多社会组织；像慈善互助会等团体。高产工人一般在农场或小镇中长大，在那里他们生活在父母权威密切的监督管理下。他们希望成为“孤独的狼”，通常不会参加组织活动。他们中的大部分是共

和党人，并拥有自己的家庭。对高产工人而言，金钱似乎就是“美德的象征”，因为它表明了自己工作很努力。道尔顿将这两种类型概括为“其中一类人出生于农村或中级阶层家庭，像孤独的狼，共和党人，是节约用钱并善于投资且没有多少业余爱好的工人；另一类是新政民主党人，他们出生于大城市，是爱交际、乱花钱的工人”。

第4章论述的职业偏好研究强调了重视晋升和不重视晋升的工人之间的差异。其他研究也显示，诸如薪酬满意度、组织内的工作级别和薪酬的决定方式这些因素会影响薪酬和晋升的重要性。所有研究都表明，不同员工个体对外在奖励的重视程度存在重要而又可以理解的差异。研究指出，在员工对各种外在奖励的重视程度上，组织只能起到相对较少的控制作用。如果将个人背景与加入组织后受到的待遇对比，那么前者对结果重要性的影响应该是大于或等于后者的。但是这并不意味着组织对此是无能为力的。组织当然可以控制一些因素，例如，工资标准的变化将改变薪酬的重要性。而且，组织对其本来没有多少控制力的因素也会产生重大影响。如果组织希望聘用重视特定外在奖励的员工，或希望聘用不重视特定外在奖励的员工，就可以根据这一原则采取措施对员工进行筛选。例如，如果组织想要使薪酬成为激励因素，那么它们可以选择重视金钱的员工。道尔顿的研究表明可以通过考虑员工的特定背景因素实现这一目标。有些心理测试可以测量个人的价值取向和需要。然而，如果被选者很在意薪酬的话，这种测试就不太容易识别出来，因为他们会掩盖自己的真实想法，按照能让自己获得这份工作的方式答题。而且所有选择员工的工具的正确性都是有限的。

† 将薪酬与绩效关联的方法

第2章讨论的激励模式表明，只有当结果很重要并且看起来似乎与绩效关联时，它们才能刺激工作绩效。研究显示，在大部分情况下对大多数人而言诸如薪酬和晋升之类的奖励是重要的。因此，当这些奖励与绩效关联，即奖励的获得依赖于良好的绩效时，它们应该可以激发良好的绩效。许多研究都证明了将薪酬与绩效挂钩的确可以增进激励作用。

有很多方法可以将薪酬与工作绩效紧密关联，大部分方法都被运用过。许多方法是相似的，出于讨论目的可以被归为一组。但是，有两种薪酬计划有必要分开讨论，一种是将个人绩效与个人薪酬关联，另外一种是将组织绩效与组织奖励的不同级别关联。在组织计划中，不论个人的贡献大小，特定团体中的每个员工都会获得相同的薪酬，因为薪酬是与组织的绩效关联的。有证据显示，无论从员工怎样看待组织计划和个人计划的角度，还是从组织计划和个人计划的效果的角度来看，这两种计划都有重大的差异。波特和劳勒提出有另外两种类型的团队计划也是需要进行区分的：一种是基于工作团队绩效的团队计划，或者说“组织单元绩效”；而另一种类似于斯坎伦计划，是基于整体组织绩效的，通常是基于整个公司或主要部门或工厂绩效的计划。

个人薪酬计划

最著名的个人奖励计划是计件工资制，其中薪酬是与工人的产量关联的。实际上，人们已经制定出数千种类型的计件工资计划，并将它们付诸于实践。所有计件工资计划都给某份特定的工作规定了正常或标准产量作为计量基础。要确定在简单的计件工资计划中生产每件产品应付的报酬以及在标准时间计划中超过平均水平绩效所节约的时

间，这样的计量方法是必要的。评估绩效、按时间标准完成任务以及公平的计件工资标准等实施过程中的困难一直是行为科学家们关注的焦点。研究者进行过很多这方面的研究。各项研究均已显示，由于时间标准和计件工资标准都不是完全根据客观、准确、可靠且可证实的数据得来的，因此它们可能会引发永无休止的争议。怀特发现关于这些计量方法的悬而未决的问题之一可能是它们对错误的敏感度。工业工程师声称精确度在 $\pm 5\%$ 以内，而行为科学家的研究认为错误率通常要更高一些。

计件工资计划并不是个人奖励计划的唯一形式。事实上，它在常用计划中排名第二。基于个人工作绩效的绩效加薪构成了最常用的奖励计划。这一体制将根据员工在之前一段时期（通常是 6~12 个月）内的绩效有规律地调整他的薪酬。绩效根据上司评估确定。

许多研究已经指出计件工资制和绩效加薪工资制常常无法将薪酬与绩效相关联。它们都无法将个人薪酬与绩效完全地关联起来。然而，与那些不是基于绩效加薪的工资制度和直接计时工资制度相比，它们在将薪酬与绩效关联方面确实还是获得了一些成功。因此，将在计件工资制或绩效加薪工资制情况下工作的员工与在固定工资制下工作的员工的工作效果进行比较，就会发现把薪酬和绩效挂钩的效果。

泰勒的早期著作提供了将薪酬更紧密地与绩效关联来改变员工工作积极性的第一个例子。泰勒以一个正在搬运生铁的“节俭的荷兰人”为例，他对这个工人进行了重新设计：假设对这个工人实施计件工资制度，如果他能搬运更多的生铁，就会被给予更多的报酬。泰勒这一研究课题的结果是产量增加了数倍。产量增加的部分原因似乎是薪酬奖励体制的改变，这为证明将薪酬与绩效关联可以影响积极性这一观点提供了有力的证据。

薪酬与绩效关联影响积极性

1945年，美国政府调查研究了514种奖励工资计划，研究表明，调整这些计划使平均产量提高39%，平均单位劳动成本减少11.6%。维特列斯（Viteles）引用了默里公司的例子，证明了当一家公司从固定工资制转变到个人奖励计划制度时会使公司平均产量迅速提升16%。同时，事故率下降，工人与主管的配合度也会提高。

还有大量类似的例子，但是它们与泰勒的试验一样在方法上有同一瑕疵。除了改变这位荷兰人的薪酬，泰勒还更改了大量的其他因素，例如，他的工作方式和铲子的形状。在默里公司，奖励薪资的出现伴随着新标准的形成，即新的工作流程，也伴随着轮班和工作时间长度的改变，以及劳资关系的改变。因此，不可能将产量的变化完全归因于薪资计划的改变。对那些从固定工资制转变为奖励薪酬制的公司进行的大部分研究都可以得出相同的评论。正如维特列斯所述，“随着奖励工资制的实施，工作条件、人事政策以及一些重要的特色措施通常也会发生变化”。

幸运的是，与以上讨论的研究相比，一些研究在方法上有了提高。这些研究努力控制在研究中只有薪酬制度发生改变。一些研究甚至包含了一个对照组，组中一切条件照旧。

计件工资奖励计划

罗特利斯伯格和迪克森提出，在西方电气研究中，作为众多首批实验性操作之一，计件工资奖励计划被应用于继电器装配工

作实验室的工人当中。这实际上是一个团体计划，但是由于团体规模较小，因此个人薪酬与个人绩效密切关联。在实施这项制度之后，产量大约提高了 16%。

研究人员发现在继电器装配实验室中有一部分产量提高无法归因于自己已实施的任何一项改变之后，就决定继续进行更多研究以解析出产量增加的原因。为此，他们建立了一个云母片剥离实验室和第二个继电器装配实验室。后者旨在验证以下假设：在第一个继电器装配实验室中产量的增加是由于经济原因。在该实验室中只更改了付款方式，即对工人们实施了计件工资制，结果产量提高了 12.2%。虽然这次产量的提高不如原来实验室产量提高的幅度那么大，但是也表明了在原来实验室中，薪酬制度的改变的确大幅度地提高了产量。更重要的是，它可以证明将薪酬与绩效更加密切地关联能提高产量。

怀亚特 (Wyatt) 的一项研究将员工的薪酬制度从固定周薪制改变为具有竞争力的奖金制度，旨在将薪酬与个人产量相关联。实施这一奖金制度之后，使产量立即提高 46%，而这一比率维持了 15 周的时间。在实施了计件工资制后，产量进一步提高了 30%。在该研究的后续 12 周中一直维持着这一新的产量。

在另一控制良好的研究中，伯内特 (Burnett) 让四个实验对象进行为期八周的十字绣工作，期间他们按小时得到薪酬。后来，这几位实验对象又在基于他们每小时产量的计件工资制度下工作了五周。除了付款方式之外，工作时间没有什么改变。实施计件工资制度之后，平均产量立即提高了 7.2%。第三周时平均产量提高达到了 18%，第四周时达到了 20.2%。在最后两周中，产量略有下滑，但是，这为期 5 周的实验的结果却明确显示将薪酬与绩效更加紧密地关联确实引起了产量的巨大提高。

在一系列对精神病院的精神病人进行的最新研究中，阿伦和阿兹林验证了将代币奖励与特定行为（如准备食物或做文书工作）相关联的效果。病人们可以使用代币享用医院之内的特定优惠，并可以购买医院小卖部的特定商品。这一系列设计完善的研究强有力地证明了，将提供代币与特定的工作行为相关联可以显著提高精神病人自愿工作的次数。图 5—1 显示了代币奖励对工作行为的影响效果。从第一天到第二十天，代币收入由工作绩效决定，这 44 位病人一天总共工作了 45 个小时。在代币与工作绩效之间的关联被取消的第一天，工作总量下滑至大约 35 个小时；到了第三天，总量下滑到了大约 20 个小时；而到了该试验的第 36 天，工作总量降到了每天一小时。当第 41 天代币奖励再次根据绩效确定时，工作时间立即上升到每天 45 小时，并在后续的 20 天内一直保持这一数值。

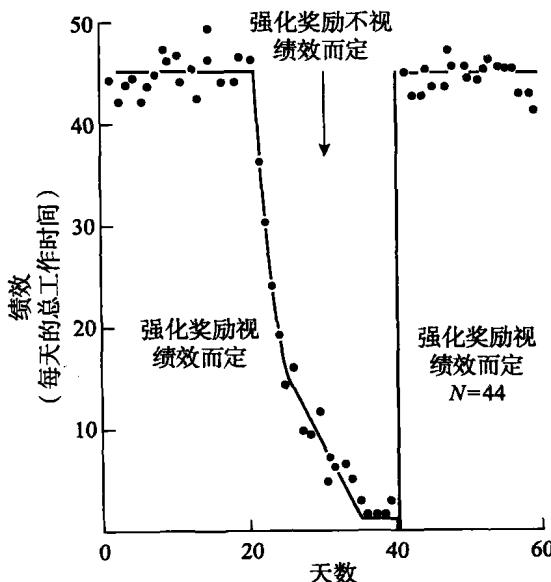


图5—1 代币奖励对工作行为的影响效果

阿特金森和雷特曼（Reitman）曾在两种条件下进行了同一类型的实验。在第一种条件下，实验对象收到了激发其成就动机的指令执行某一任务，

但是却没有得到经济奖励。在第二种条件下，实验对象同样收到了激发其成就动机的指令执行某一任务，并且还得知绩效最佳者将获得 5 美元的奖金。结果显示提供经济奖励通常可以提高绩效，尤其是对于成就动机较低的人们。而具有高成就动机的人们即便没有获得物质奖励，他们也会努力工作。

总之，大量研究证据表明，确如我们的激励模式所预言的，将个人绩效和经济奖励相关联可以提高绩效。这些证据来自于许多不同类型的研究。虽然它们当中有许多研究质量不高，但是也有一些源于严格控制下的实验室实验。在这些研究结果中，即使是最保守的结果似乎也表明了个人奖励制度可以使产量提高 10% 到 20%。

团体和组织内各子单位的奖励计划

有两项研究将个人奖励计划和团体奖励计划的效果进行比较。马里奥特 (Marriott) 研究了英国两个工厂中工作团体的规模和在团体奖励计划下工作的男性工人的产量之间的关系。在两个工厂中，他发现随着团体规模的增加，产量在下降。他也曾指出，一般来说，根据个人奖励计划得到薪酬的工人甚至比最小的工作团体中的工人的产量都要高。巴博查克 (Babchuk) 和古德 (Goode) 研究了一个销售团队。这个销售团队开发了自己的团队奖励制度，鼓励协作并改善了团队间的人际关系。

这两项研究阐明了团队奖励计划的正面和负面效应。正如马里奥特的研究所指出的，尽管和那些不将薪酬与产量挂钩的薪酬计划相比，团队计划通常更有利刺激产量提高，但是这些计划一般不会引起和个人计划相同的产量。坎贝尔对这一点提出了自己的看法。和马里奥特一样，他发现较大的团队中产量较低，同时他也发现在较大的团队中，员工的薪酬与他们的绩效之间的关联性较小。大型团队中，薪酬与个人绩效的关联度当然没有小型团队或个人薪酬计划中一样紧密。因此，团队计划与个人计划相比，其激励作用应该要小一些，因为它们导致较低的绩效→薪酬主观概率。

率。另一方面，团队计划能够鼓励协作，并消除与奖励计划相关的一些问题，比如严格的规章和不良竞争。正是由于以上优点，如果员工之间的协作很重要而且应该得到奖励，或者个人绩效难于测量，那么应优先采用团队计划。

全公司范围奖励计划

人们尝试了大量的全公司范围的奖励计划。通常，他们按照组织效益为公司的每个人都提供一定形式的额外薪酬。这些计划的特色是不论个人贡献大小，所有担任类似工作职务的员工都将会得到相同的奖金。公司效益的评估指标包括盈利能力、销售量或者能够反映公司是否成功的一些其他指标。在著名的斯坎伦计划中，使用的是与产量相关的劳动力成本这一测量手段。

毫无疑问，在研究全公司范围的奖励计划方面，斯坎伦计划是最好的。帕克特（Puckett）研究了该计划对9家公司所产生的影响，并报道了极其可观的产量增长。在实施该计划的第一年中，产量平均提高了22.5%。第二年，产量与基期相比，平均增长了23.7%。批评者普遍认为该计划仅在具有严重经济问题的公司中才会实施成功，而帕克特却不这么认为，他指出自己所研究的一些公司本来就已经盈利颇丰了，而该计划令他们更加成功。在回应批评者们认为该计划仅适用于小型公司时，他的答案却不那么令人信服。原因是，在他的研究中，其实并未发现公司规模和计划是否成功实施之间的联系，而且他研究的公司规模的范围极为有限。最大的组织的员工数不超过1200人，这样的规模还不足以证明斯坎伦计划既适用于小型公司也适用于大型组织。事实上，全部的斯坎伦计划的记录都说明几乎从来没有大公司尝试过实施这一计划。根据该计划的记录，尝试实施该计划的最大的公司员工数大约为7200人；大部分公司雇佣的人数少于1000人（舒尔茨[Schultz]）。

林肯电气计划的尝试

林肯在林肯电气计划中进行了一项有趣的尝试，就是将个人计划的优点和全公司范围计划的优点结合。提供的奖金总额由公司的盈利能力决定，但是个人所得的奖金数目则基于个人的绩效等级。这样，即使公司效益很好，一些人还是可能得不到奖金；而也可能有一些人在公司效益不好的时候还是能获取大量的奖金。这项计划试图将个人绩效与个人薪酬更紧密地联系在一起，同时也鼓励员工友好协作，以提高奖金总额。与大部分全公司范围的奖励计划一样，很难确定这一计划实施的成功程度。林肯使用大量的证据证明了该计划的实施结果十分成功。他的数据显示，1949年，林肯电气公司的每位员工都取得了超过25 000美元的销售额，而其他产业的平均销售额才不到15 000美元。数据同时也显示，自实施该项计划以来公司的人均销售额在稳步增长。根据这一证据及其他证据，林肯认为这项计划已大大提高了产量。

组织成功与否因组织员工对组织控制程度的不同而有所不同，因此评估指标的选择很重要。例如，斯坎伦计划使用劳动力成本，而不是利润作为评估指标，因为成本更多地受员工控制。由此可见，员工行为和员工薪酬之间必须有更加密切的联系。组织大小也可以是决定全公司范围奖励计划效果的一项重要因素。公司越大，个人绩效与公司绩效之间的分离程度就越大。从某种程度上讲，公司范围内的计划放大了基于团队的计划内的优点和缺点。也就是说，它比团队计划更能促进组织成员间的协作，但是，它使绩效和薪酬之间的联系更加支离破碎。由于一些原因，很难得出关于各种全公司范围奖励制度所产生的效力的有效论断。

首先，除了更改薪酬制度，大部分计划也做出了大量其他方面的改变。

因此，即便是有的话，我们也很难判定薪酬制度的变化在多大程度上改变了组织效益。当公司采取了斯坎伦计划或林肯电气计划时，它采用的并不是一种工资支付方式，而是一种管理理念，这种理念的部分内容是和薪酬相关的。

其次，当公司已经转变为实施全公司范围奖励计划时，就不可能建立足够的对照组。因此，不能证明增加的效益来源于已做出的任何改变。但是，这种批评并不至于彻底抹杀那些已发现组织效益持续大幅增长的研究的意义，因为这些效益增加不可能仅仅是一种随机现象。

† 将奖励与绩效关联的非预期结果

一些案例表明将晋升与绩效关联会产生消极副作用，其中包括导致竞争同一职位的员工之间缺乏合作，令竞争变得很糟糕。而且每个员工都希望使自己的绩效看起来比实际的绩效要好，他们会通过向绩效测量系统提供无效数据，或仅仅在绩效评估的那些方面表现良好等方式来做到这一点。如果某一领域内的绩效对于组织效益十分重要，然而却因其难以测量而将其忽视，那么就会导致混乱。如果基于绩效的晋升使得两个或更多的员工竞争同一职位时，它极有可能导致消极副作用。当竞争者从事互相依存的职位或需要协作的职位时，将会导致严重的问题。

一个人不会常常为了薪酬这种奖励而牺牲他人的利益，因为组织内的许多人都可以并经常获得加薪。然而，大量证据显示有些薪酬奖励计划也会导致不少的副作用。正如晋升制度一样，薪酬计划可能导致：

- 员工忽视某些方面的绩效；
- 员工报告无效数据；
- 表现良好的员工却不得不面对消极结果。

忽视某些方面的绩效

奖励制度可以激励员工在那些绩效评估系统评价的工作方面表现良好。但是，问题在于评估系统并不总能测量到所有执行工作需要的行为。这使得那些未被测量的行为逐渐被忽视或绩效较差。柏林 (Berliner) 描述了前苏联的工厂管理者遇到的一种情况：他们实施了基于产量的薪酬奖励计划，被要求达到不合理的高产量目标，并且假设这是提升整体经济的最好方式。

这些奖励计划刺激了管理者努力实现他们的产量目标，同样也刺激了他们去巧妙避开计划制度的规定。由于供应紧张，管理者为了捍卫自己的立场，不得不采用某些特别措施，包括超额预定供应物资、贮藏材料和仪器设备、雇佣稽查员以使企业不惜一切代价维持材料供应而不论合法或不合法。

在讨论前苏联的这一情况时，科恩 (Cohen) 指出这种不良后果的发生是由于管理者死板地执迷于要实现他们的产量目标，但这种情况却无法证明美国制度就必定要好一些。美国制度也会激发特有的不良社会行为。正如科恩所说的，“美国制度极为做作地鼓励销售规划领域内的很多非常规行为。”原因很简单，美国的控制和奖励制度不是基于产量，而是基于利润。

巴布查克与古德有一项很有趣的案例研究，强调了薪酬制度导致员工产生不良行为的方式。他们研究了百货公司的一家销售单位，该单位根据员工销售额来实施薪酬奖励计划。最初销售额有所增加，但按组织长远目标来说，增加的方式却不那么有效，出现了大量的“强卖”和“捆绑销售”事件，同时也出现了忽视那些不被评估的工作方面，比如，仓库工作和商品陈列工作。

薪酬奖励制度通常无法激发员工之间的协同行为，即便后者有利于提高组织效益。薪酬计划通常基于个人产量或绩效的衡量，而这些并不能反映员工相互合作过多少次。例如，薪酬计划通常不会奖励把工具出借给合

作者的员工，因为如果那个合作者用这个工具把自己的活儿给干了，那就糟了。事实上，这一举动可能会导致这位员工的产量下降，他会因此被扣钱。薪酬计划也不会奖励因为维护机器暂停了生产线的经理，即使暂停的时间从整个组织的角度来看是最合适的时间。

无效数据

奖励制度常常会鼓励生成两种类型的无效数据：一种是关于可以实现的绩效的无效数据，还有一种是关于已经实现的绩效的无效数据。针对预算和计件工资制度的研究提供了大量这方面的例子，在这些例子中，员工提交给组织一些关于可以实现的绩效的无效数据。要了解无效数据的产生方式和原因，需要回顾一些已阐明这些现象的案例研究。

怀特已提供了一些案例，说明员工如何更改输入到产量测量系统中的数据。在怀特的大多数例子中，处于薪酬奖励制度下的个体会更改关于指定工作中可能的产量的数据。以下引述阐明了一个工人对待评估系统和评估者的态度。

工人的态度

“你开始瞒骗那个王八蛋了！你开始在工作时运用头脑了，并认为你的工作随着进行逐渐收到成效了！你开始添加进一些在执行工作任务时其实并没有进行的行动。请记住，如果你不压榨他们，他们将会压榨你！……每一个行动都会起作用！……”

“请记住这些混蛋是得了报酬来压榨你的，”斯塔利（Starkey）说。“这就是他们所想的。他们将会熬到半夜，不停地盘算着如何让你不名一文。他们料定你将试图愚弄他们，所以也将这点考虑了进去。于是他们将价格压到足够低以抵消你采取的行动。”

“好的，那么，我到底还有什么机会呢？”田纳西（Tennessee）问道。

“这取决于你对他们的愚弄程度是否超过他们的考虑范围。”斯塔奇答道。

“当计时人员过来测量时，我就将速度设为 180。我极为清楚他将要求我提高速度，所以我在刚开始时将速度调到极低。最后他让我把速度调到 445，而我后来执行该工作时速度是 610。如果我开始的速度就是 445，那么他们很可能让我提高到 610。在扩孔工作中我也会使用同样的欺骗手段。我在他面前以 130 的速度和 0.025 的进给速度使用扩孔钻。他问我扩孔的速度是否能够更快点，我就告诉他我不得不干得慢一点以保证孔的大小。我还向他展示了那天工人生产出的两件具有超大孔的产品。其实我是临时将它们挑出来的！但是后来，我以与钻孔机相同的速度 610 和 0.018 的进给速度使用扩孔钻。因此我可以不改变齿轮。当时还有一个钻孔操作。在该计时人员面前，我对每件物品都执行了钻孔和修孔两个过程，而且在每次自动进给时都使用了钻孔工具。但是后来，我只连续为大约 25 件物品钻了孔，并且我仅仅使用钻孔工具将它们稍微修改了一点”。

加德纳也指出工人常常报告无效数据，并提供了一个具体例子。

在一个案例中，仅当评级者在场的时候，该团体成员才会相互合作，装配复杂的大型钢铁架构。他们发现如果先拧紧某些螺钉，框架就会轻微翘起来，而所有其他的螺钉就会被拉紧而难以拧紧。如果评级者不在场，他们将遵循另外一个不同的过程，而且工作速度更快。

阿吉里斯、霍夫施泰德（Hofstede）和其他一些人曾指出在要求员工报告预算经费时，他们常常提供误导性数据。不足为奇的是，他们通

常要求得到比自己所需数目大得多的金额。另一方面，当只有较低的预算费用才能获得一个项目时，那么他们就会提交较低的预算费用（例如，在特定规划下的计划和预算系统）。经理之所以提交高额的预算请求，是因为他们知道这些请求将会被拒绝。他们经历的讨价还价过程类似于发生在计时人员与在计件工资计划下工作的工人之间的情况。计时人员和经理的上级领导都想要得到未来可能发生情况的有效数据，而受制于控制系统的员工常常提供无效数据并试图使标准或预算尽可能对自己有利。

在其他许多案例中，员工们还向控制系统提交了关于已完成工作的无效信息。在罗特利斯伯格和迪克森的继电器装配室经典研究中，他们指出员工如何控制自己的工作组提交的产量报告类型。在这种情况下，处于薪酬奖励计划下的员工们，希望表现出每日产量一致。通过高产时不汇报产量和夸大低产时的产量，他们可以实现这一点。

蒂特马斯（Titmus）所做的捐血研究也为个体虚报资料以获取金钱提供了强有力的证据。在美国，许多商业血库会向捐血的人支付报酬。在大城市中，接受输血之后患上肝炎的病人很多。这一研究显示，与接受来自自愿献血者的血液的病人相比，接受来自商业血库的血液的病人的肝炎发病率要高得多。显然，与自愿献血者的血液相比，有偿献血者的血液更有可能已受到感染。因此，血库不得不依据献血者提供的精确病史以防止采集到已受感染的血液。正如蒂特马斯指出：

“它已再三显示有偿献血者，尤其是贫穷的有偿献血者一般都是急需用钱的。与自愿献血者、病者的亲戚和朋友相比，他们的献血更勉强，而且不太可能透露完整的病史和提供相关信息。这些信息包括他与易感染疾病的最近接触、最近的疫苗接种以及

饮食、酗酒、吸毒等使其不符合献血资格的生活习惯。”

表现良好的员工却不得不面对消极结果

计件工资计划的研究或许可以为薪酬制度如何影响绩效和其他结果提供最佳诠释。相当多的证据表明，在对工人实施计件工资制时会出现产量限制，这是因为奖励计划带来良好的绩效，而良好的绩效却又带来了大量消极的影响。在西方电气研究中，人们发现了一项强制执行的限制产量政策。超过某一产量定额的工人将会受到严厉的打击，并遭到该组织其他成员的反对和贬低。柯林斯、道尔顿和罗伊；道尔顿；戴森（Dyson）；罗伊；怀特的研究已提供了其他证据以支持以下观点：这种限制是广泛存在的，它的产生是由于高绩效导致了社会拒绝和恶劣人际关系等消极后果。

希克森（Hickson）、维特列斯的一些研究已确定了产生与高绩效背道而驰的准则的原因和消极的社会后果与良好绩效相关的原因。研究数据表明，工人可能感觉到更多的产量将导致消极的经济后果。在一项研究中，30%的工人认为高产量将导致更高的产量定额，11%的工人认为它将导致更低的计件工资，而较低比例的工人则认为更高的产量将不会引起薪水上的任何改变。23%的工人认为，如果自己的产量高，将可能不被其他工人欢迎。民意研究公司进行的一项最新研究显示，工人们还会担心如果自己在薪酬奖励计划下大量生产的话可能会失业。总的来说，一个团队中有50%的工人感觉到产量增加将对他们不利。

社会学家唐纳德·罗伊（Donald Roy）对他在计件工资制度下的工作体验进行了描述，这一描述反映了团队压力的作用方式，也表明了对计件工资率改变的担心是产量限制的重要基础。

计件工资制度下的工作体验

我在工厂的整个期间都听说了关于计件工资率下跌的各种告诫和预测。乔·穆夏给我的压力最为沉重。他是和我一起干活的日班工人，他密切注意着我的产量。在11月14日我第一次将产量达到定额之后，乔·穆夏建议道：

“不要让每小时的产值超过1.25美元，否则计时人员绝对会来到这里！并且他们也不会浪费时间！他们会像鹰一样来查看记录！我超前完成了任务，因此休息了好几个小时。”

乔说我昨天的产值已经达到了10.01美元，并告诫我每小时不要超过1.25美元。他告诫我要认真计划每个操作的时间以使得每一天的总产值都不超过10.25美元。

乔离开后，杰克·斯塔利对我说，“到底发生了什么事情？你想要破坏计划吗？”

杰克友好地解释道，即使在原来的工作中，达到10.50美元也太多了。“六角车床工人只可以实现1.35美元的产值，但他们的费用是90美分，而我们的却只有85美分。”

杰克告诫我说技术部门本来只要通过稍微改变设备或更改钻孔的大小，就可以降低所有工作（无论旧工作还是新工作）的价格。按照杰克所说，两个工人（同一钻孔机的第一班和第二班工人）会互相竞争以比试钻孔深度。他们将每小时的产值提升到了1.65美元，但价格也随之减半了。从那时起，他们不得不自己完成该项任务，因为再没有其他工人愿意接受这份工作了。

图5—2解释了限制产量和生产定额产生的原因。如图所示，如果在管理者和员工相互不信任的情况下实施计件工资奖励计划，员工将相信高产

量会导致消极的经济后果。这样将会：

- 产生不正式的群体压力，员工为了保护自己的经济利益，不惜采用社会手段以控制其他员工的产量。
- 将破坏那种高产量能引起高收入的观念。最终的结果就是工人个体看到的与高产量相关的消极影响比积极影响更多，从而限制了他的产量。

这一观点表明了群体压力的产生是由于经济结构。但这并不意味着社会处罚是不实际的，也并不意味着它是产量限制的重要原因。这仅仅表明社会处罚以经济为基础，并且很有可能仅当特定经济现状和观念存在时才出现。

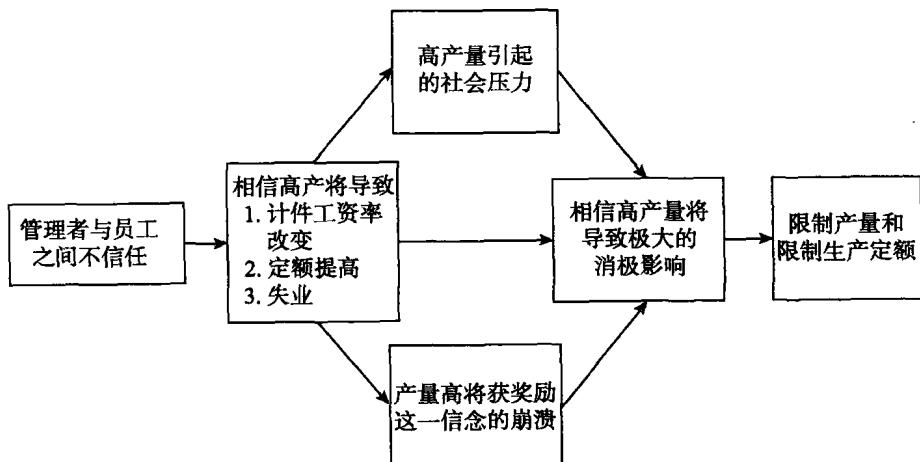


图5—2 限制产量决定因素模型

当奖励基于团队或全公司范围的绩效分配时，就不会出现因为把奖励与绩效挂钩引起的许多副作用。在这些案例中，相反的现象也很普遍。产量定额促进了良好的绩效；良好的绩效又产生积极的社会影响，还鼓励了员工之间的协作，而不是阻碍他们协作。但是，与我们即将讨论的各种将

奖励与绩效挂钩的方法一样，没有一种方法是完美的，包括组织的和全公司范围的计划。

评估将奖励与绩效关联的不同方法

奖励与绩效关联的不同方法可以按照三个因素分类：

- 奖励是基于团队还是基于个人而提供的；
- 提供的奖励种类；
- 绩效的评估方式。

一位研究人员在评估不同的薪酬制度时使用了分类系统。表 5—1 列出了薪酬奖励计划的主要类型，并根据这三种不同类型为每个计划进行了总体效果评级。

第一，根据每个计划所建立的薪酬和绩效关联感知效果评估各个计划。这种评估结果表明一段时间内某种计划方法将薪酬与绩效关联的密切程度，以及员工在多大程度上相信良好绩效就会带来更高的薪酬。

第二，根据每个计划对“良好绩效产生消极后果”这一观念的减小程度评估各个计划。这一标准指的是该方法对良好绩效带来的社会排斥和其他消极后果的消除程度。

第三，根据每个计划是否能促进“良好绩效可以带来除薪酬之外的重要奖励”这一观念的形成评估各个计划。等级的变化范围在 -3 到 +3 之间，其中，“+3”代表了按照此标准，该计划运行良好；而“-3”则表明该计划执行情况不佳；“0”表示该计划的执行结果是中立或一般。

图 5—1 显示了等级评定呈现出的各种趋势。查看将薪酬与绩效关联的标准，我们可以看到个人计划的评级最高，团队计划次之，而组织范围计划的评级最低。这反映出在团队计划中，个人薪酬与个人绩效在一定程度

上不直接关联，而在组织范围计划中，个人薪酬与个人绩效在很大程度上不直接关联。在这些情况下，如果薪酬基于外部市场条件决定的利润，那么个人薪酬会受到其他合作者行为的严重影响。

表5—1 薪酬激励计划的类型

	计划类型	绩效指标	薪酬与绩效 关联度	最小化消极 副作用	将其他奖励与 绩效关联
工资奖励	个人	产量	+2	0	0
		成本效益	+1	0	0
		上司的评级	+1	0	+1
	团队	产量	+1	0	+1
		成本效益	+1	0	+1
		上司的评级	+1	0	+1
	组织范围	产量	+1	0	+1
		成本效益	+1	0	+1
		利润	0	0	+1
红利	个人	产量	+3	-2	0
		成本效益	+2	-1	0
		上司的评级	+2	-1	+1
	团队	产量	+3	0	+1
		成本效益	+2	0	+1
		上司的评级	+2	0	+1
	组织范围	产量	+3	0	+1
		成本效益	+2	0	+1
		利润	+1	0	+1

红利分配计划在第一组条件下比加薪计划排名靠前。实行红利分配计划的公司，员工每年的工资随其最近的绩效变化而变化，且差异很大。加薪计划通常不采用这样的做法。按加薪计划付薪的公司反映的不只是员工最近的绩效，而是员工近些年的绩效。因此，薪酬与员工近期的表现关系不大。另一方面，红利主要取决于员工的近期表现，如果某人绩效较

差，会立即在他的工资中体现出来。由此看出，若某人按红利计划拿薪酬，如果他的绩效一年间没有什么变化，那他得到的薪酬将没有加薪计划下那么高。

根据第一个标准，客观绩效衡量标准的排名高于主观绩效衡量标准。一般来说，客观衡量标准更让人信服，也就是如果员工并不认同上级的评定，也会认同客观标准的效度，如销售量，生产量。因此，当薪酬或其他任何奖励接受客观标准评估时，员工通常都很清楚薪酬取决于他们的绩效。同样，客观衡量标准通常都是公共的标准；当员工薪酬受那些客观标准约束时，员工绩效与所得薪酬的关系相比受主观、无法检验的标准，如上级的评定约束时，更具透明度。总体说来，建立在客观标准基础上的个人的红利分配计划最能让人感受到薪酬与绩效相关联。

一些薪酬计划想要尽量减少“良好绩效产生消极后果”这一观念的影响，但对这些计划的评价表明，许多方案就此标准而言作用不大。也就是说，他们既不会造成消极后果出现，也不会消除可能出现的消极后果。个人红利分配计划在这个标准上得到的负分反映了一个事实，计件工资计划往往会导致一种情况：人们认为良好绩效会产生社会排斥、解雇和放弃工作的后果。这种消极后果可能会抵消由工资—绩效紧密挂钩的计件工资计划产生的积极动力。

最后一个用于衡量工资计划的标准是将奖励而不是薪酬与绩效挂钩。团队范围或全公司范围的计划在这一标准下的评分高于个人计划的评分。在团队或公司方案下，每个人有效的工作都会让自己受益。因此，比起优异的绩效可能伤害到他人的情况，在这种方案下绩效优异者更可能受同事鼓励而更加努力工作。

从这个简短的回顾我们了解了没有一个工资计划能充当万全之策以解决公司所有的为激励员工的工作动力而产生的问题，没有一种薪酬方案在任何方面都是百利而无一弊的。对于任何将奖励与绩效挂钩的奖励机制，该结论同样适用。表 5—1 也正好评估了晋升体制或按绩效分配职位的制度。

同样的优点和弊端会浮现出来。假如按团体给出奖励，个人行为和绩效的联系就被削弱了。同样，如果奖励的标准不够客观，也会削弱行为和绩效的联系。以个人为单位分配外在奖励会产生消极作用，而以团队为单位分配奖励会得到社会支持及配合。只要是潜在奖励受益人重视的奖励，给予何种外在奖励并不重要。

† 应将何种奖励与绩效挂钩

如果一个组织决定通过外在奖励机制来激励员工取得更好的绩效，它将面临选择哪种或哪几种奖励的问题。哪些奖励方案在提高绩效方面更有效？这个问题的部分答案已在第1章关于结果的重要性的讨论中给出。在第1章中已指出结果越重要，奖励方案对激励员工表现越有效。正如我们所看到的，奖励重要性的研究表明了晋升及薪酬是大多数组织提供的最重要的两种外在奖励。但是，研究也显示了在奖励的重要程度上，个体差异较大。对一些人来说，钱不是最重要的，而对另一些人来说，晋升不是最重要的。因此，在决定该使用何种奖励时，组织必须做到因人而异，否则组织可能会以人们不感兴趣的奖励形式激励他们。组织会按员工需要，具体问题具体分析，即它们可能会设法决定哪种奖励对哪些员工更为重要，进而对应地将奖励分类。因为组织无法掌控外在奖励对员工的重要程度，因此它们必须建立符合员工需要的激励机制。

作为奖励，薪酬和晋升各有利弊。用薪酬作奖励代价昂贵，因为需要一大笔钱来激励员工。但它也不乏好处，可以在团队或个人的基础上给出，也可以按不同数目给出。晋升不是这样一个弹性奖励。除了在个人基础上提升某人，别无其他选择。同样，虽然在任何时期晋升都可以作为奖励形式，但也只有现有职位有空缺或有新职位时，才有可能晋升某人。因此，依靠晋升作为主要奖励的组织会因其弹性较差而陷入麻烦。

由于许多情境因素干扰了按绩效晋升的制度，因此通常很难把晋升与

绩效紧密地联系起来。例如，组织常常是按照个人潜力而非根据他过去的表现晋升某人。还有一些情形，某人在较低级别工作中的绩效可能并不表明他在较高级别工作的绩效。在这种情况下，组织提升在较低级别工作中表现最好的员工可能是不明智的，因为其他人可能更能胜任此工作。这种情况通常发生在研发实验室，那里的职位包括科学家和经理，最好的科学家不总是最好的经理。

薪酬和晋升不是激励绩效的唯一方法。某种地位象征及奖品（如假期和优待券）与特权（如早下班）也能激发员工取得良好的绩效。此外，上级也可以认可绩效优秀者并给予其更高的工作安全感。当然，所有这些奖励是否有效取决于它们对员工的重要性及与绩效的相关度。诸多奖励共同存在的问题是许多员工并不期待这些奖励，而该奖励与提高绩效无关。

组织也可以通过惩罚来鞭策员工提高绩效。许多严重的消极后果与不好的绩效息息相关。如果人们相信绩效糟糕会导致解雇，那解雇这种惩罚就可能是有效的激励因素。但是解雇的威胁会产生不可调节的后果。譬如说，许多经理建立了“以防万一的档案”和“湮灭证据的档案”以保护自己不受绩效糟糕的指责。解雇的威胁还会产生其他自保和防卫行为，尽管这些行为不一定奏效（如躲避风险）。一条众所周知的员工座右铭是“你不做，不会解雇你；你做了，做砸了，肯定解雇你”。除此之外，惩罚只告诉人们什么不该做，却不指明什么该做。

上级的训斥和批评等惩罚也与糟糕的绩效相关，其目的在于希望避免重蹈覆辙。这里要再次指出，只有在员工也认为这种斥责和批评不好的情况下才有效，而大多数情况并非如此。可能也会出现这样的情况，惩罚有正面作用。例如：在某些有反管理情结的工作团队，老板的斥责反而会提高被批评者在该团队的地位。

关于使用何种奖励和惩罚方案，最可靠的结论似乎是：视情况而定。只采取组织员工重视的且与提高绩效有关的奖惩机制是行得通的。而采用

其他的机制，就是浪费时间，无济于事。采用一切对员工来说都重要的机制也是不可取的，因为会引发消极作用，或是需要付出昂贵代价。结论就是如果某组织希望提高其员工的绩效，那该组织必须调查员工重视的且与提高绩效息息相关的奖励和（或）惩罚。

† 怎样评估绩效

再怎么强调绩效评估过程对任何外在奖励机制成功运行的重要性也不过分。如果一个组织打算使用外在奖励激励员工提高绩效，该组织必须有一套有效的绩效-评估体制。任何一个奖励要发挥激励的作用，必须与绩效挂钩。为达到这一目的，绩效的衡量标准需满足以下条件：

- 针对个人工作；
- 包括所有需要完成的工作；
- 组织员工都一致把该衡量标准作为评定他们工作的有效方法；
- 包括人们认为可达到的目标。

还有许多方法被用于评估绩效。许多组织采用对员工的品质（如，责任感、态度、合作精神）进行排名的方法来评估员工。无须多言，这是一个非常主观的过程，它很可能促使受评估的人进行自辩。当某人被告知他在责任心这一品质上排名偏低，他的自然反应是回想他过去所有负责任的行为并上报给评估人。他的反应不太可能是改变他本人的行为，或增加他的工作动力。品质排名所存在的问题是品质不应与具体表现联系，如告诉某人如果他对工作负责就会涨工资却并没有告诉他该如何做。而且，基于这种评级给出的反馈往往会产生负面效果。大量的研究表明，与行为无关的评价反馈往往会令人反感，并且不会鼓励良好表现。

坎贝尔，邓尼特，劳勒及韦克认为品质排名难以进行，且容易产生无

效数据。上级不喜欢对下属的品质进行排名，因此他们潦草敷衍此事。他们难以定义和区分种类不同的品质，结果造成生成的排名通常无效且难以解释。

许多组织让上层领导对每一位下属的整体工作绩效进行单一排名。多位上层领导一起执行时，该排名可有效完成。证据显示各独立的评估者对某一个员工的绩效进行评定时，能达成共识。这种排名还有其他好处：

- 员工与同事进行了比较，所得排名理所当然；
- 整体为主的评级标准基于许多行为，覆盖面广；
- 上层领导乐意进行排名。

得益于这些优势，整体排名被各组织用做加薪及晋升的评定标准。但是，从激发员工动力的角度出发，整体排名因不能明确何种表现才符合优异的绩效而不够理想；也因为不能区分个人行为的对错，使得反馈信息可能不准确。

许多管理理论家推荐通过特定的目标评定员工，例如，迈耶（Meyer），凯（Kay）和弗伦奇；德鲁克；奥迪奥恩（Odiorne）。在这一过程中（有时称之为目标管理，或 M.B.O），上级和下属一起商讨决定一组目标，并决定怎样衡量完成这些目标的绩效。到了评估时，上级和下属都能很好地评价下属的绩效。迈耶等人发现只有在采用目标导向的机制时，绩效评定才会增加员工动力，改进员工绩效。上级能更好地评定下属是否努力工作了，如是否达到了销售目标，是否处理好了退还商品的问题，而不是评定该人对工作有多负责。因此，以明确的客观条件为标准的评定比建立在个性品质基础上的评定更有效、更可靠。因为谈论具体的表现是可行的，因此下属很少存防备之心，并更能虚心地听取批评意见。最后，讨论特定的表现及目标有助于上下级更好的就下属的工作性质进行沟通。

目标难度

当绩效 - 评定程序包括设定目标或标准时, 员工能否感知到目标的难度是很重要的, 这对员工的工作动力影响巨大。对参与者认为难度适中的任务来说, 成就动机是重中之重 (阿特金森)。显而易见, 当人们认为他们有一半的机会圆满完成某任务时, 以优异的绩效完成此任务对他们颇具吸引, 因为成就感和胜任感会油然而生。结果表明难度中等的标准或目标将激发员工的内在动力。因此, 为使成就动机发挥最大作用, 设定的预算、生产指标及其他与绩效有关的目标应让员工有一半的胜算顺利完成。根据第 2 章的激励模型, 过高的目标看起来太难而不易实现, 人们会放手不干; 而如果目标太低, 人们会认为没有挑战性, 内在动力发挥不了作用。

下属参与

怀特和巴恩斯 (Barnes) 指出人们认为传统的绩效评定程序是上级 - 主动, 下级 - 被动的过程。一方面, 上级理应评定下属的绩效并将结果反馈给下属; 另一方面, 下属是被动而认真的聆听者, 他理应从上级那里得到有关自己绩效的信息。自从麦格雷戈 (Mcgregor) 的这篇经典文章问世以来, 关于如何开展评定程序的观点频繁受到争议。麦格雷戈发起变革, 认为下级在这一过程中应该发挥积极作用。最近, 怀特和巴恩斯认为评估是个双向过程, 涉及上下级的通力合作。

为什么下属应该参与评估过程呢? 主要原因是大部分认为要员工加入评定的理论家同时也要求评定基于特定的目标而非个人品质。如果设定有意义的激励目标, 员工参与就是必要的, 但如果按品质评级, 员工参与就不必要了。下属被动参与的观点与品质评价法高度一致, 因为按这种方法评价下属时, 下属极少能影响到对自己的评价。因此, 让下属参与评价的观点和评价与基于有意义的、共同设定的目标的观点是紧密联系的。大量证据显示当下属有机会参与决策时, 他们会更加义无反顾地执行那些决定。

他们认为自己应对那些决定负责，并受到激励要促进那些决定发挥作用。显然，他们的自尊心和胜任感在发挥作用。如果他们所做的决定执行时效果不佳，他们会倍感挫败。同样的道理也适用于下属参与了设定他们自己的目标。他们会有一种目标归属感，他们的自尊心及胜任感也与目标执行的成败有关。因此，他们受到激励实现这些目标。

下属参与也有助于建立有意义的、中等难度的目标。下属通常掌握了设定合适的目标级别的信息。如前所述，目标难度对员工动力影响重大。一直以来的危险是单方面设定的目标可能是不符合实际的，因为上级对所需设立的目标根本缺乏了解。

评估与奖励机制的关系

迈耶等人的绩效评价过程研究认为，由于薪酬在整个讨论的其他部分占主要地位，因此应将薪酬与绩效评估过程分开。这些研究人员发现很难在同一个会议中意味深长地谈论薪酬及其他有关因素，如发展需要、过去的绩效和未来的目标等。他们的研究强调了当组织使用工资或其他外在奖励提高绩效时，组织遇到的主要问题。要成为提高绩效的重要动力，工资必须与绩效密切相连，而只有存在一个能有效衡量绩效并明确工资 - 绩效关系的绩效 - 评估方案时，上述目标才能实现。但是，当薪酬决策与绩效 - 评估程序挂钩时，又会产生许多消极后果。

下属在整个过程中的立场改变了。转眼间，该过程成了一场比赛，在这场比赛中，他必须尽全力让自己获得加薪、晋升等。他尽力让自己在各项决定他工资的衡量指标中表现优异，这促使他提供无效的业绩数据。他很容易实现这些业绩，因为他设立的目标难度较低。他提供完成这些目标的无效信息，让自己看起来表现良好。可见，如何恰到好处地分离或组合不同的评估功能至关重要。

组合或分离各种评估功能可以有各种选择。有两种比较极端的做法：一种是将所有职能建立在一个考绩制度上，并在同一会议上展开讨论；另一种是为每个职能建立单独的考绩制度。两个极端都不尽如人意。当所有问题都融入到一次会议时，很多重要问题就得不到讨论，例如，个人发展和培训。应用单独的考绩制度似乎也不切实际，因为考绩制度之间相互影响的问题被忽略了。但是如果突出的职能问题在第一次会议时就解决了，就有可能为不同的职能召开相对独立的讨论会。也就是说，如果在奖励决策确定后召开关于员工发展的会议，就能在不受工资影响的情况下探讨个人的发展需要。这种做法从实质上承认了各种考绩制度彼此间的影响并试图使之最小化。但即使使用这种做法，独立的考绩制度间也会多少互相影响，只有当不把考绩制度衡量的绩效与奖励相关联时才能消除其产生的副作用。

† 何时使用外在奖励机制提高绩效

很明显，在一些情况下，不能使用外在奖励机制激励员工提高绩效，因为使用后产生的副作用超过了其正常发挥时产生的效用。管理风格是一个重要决定因素，它决定了组织是否应使用外在奖励机制激励员工提高绩效。由于一些原因，独裁型组织很难将奖励与绩效联系起来。例如，一个使薪酬—绩效间的联系明朗化的方法是建立公开工资信息制度。在一个民主管理或参与管理的组织中，这样的制度能自然而然地建立起来。员工更多地参与到评估自己和他人的过程中，他们逐步了解其他员工及组织大体的薪酬范围。但是，鉴于独裁组织结构的特殊性，很难想象将公开政策投入其中使用。公开薪酬需要建立在信任、公开讨论绩效、公正决定薪金的基础上，一个独裁管理组织难以满足以上任一要求，但这些要求却是民主管理组织不可或缺的一部分。

假如要将奖励与绩效明确关联，参与绩效评估是一个必要的做法。它

更适合于民主管理风格而非独裁管理风格的组织。同样，为完成有效的绩效评估，需要上级 / 下级之间的高度信任。对于一贯存在参与决策的组织，信任容易建立起来。而对于实行独裁管理的组织，就绝非易事了。

那么对于一个以独裁方式经营的组织，哪种外在奖励机制更适用呢？证据显示评估指标越客观的奖励方案成功的可能性越大。在一个独裁型组织，将奖励与硬指标（如产量、利润或销售量）相连，并且不需要上下级之间的信任的方案比依靠联合设定的目标和软指标（如品质排名）的方案成功的机会更大。但是，在多数组织中，许多工作缺少用于衡量绩效的硬指标，在这些工作中，如果用外在奖励激励员工，那么信任和参与就是必要的。这些工作中，员工参与程度高的组织比独裁组织更适合用外在奖励机制激励员工提高绩效。但是，即便在员工参与决策的组织，并非总是能够制定涵盖面广，让个人和经理都认为有效的考绩制度。如果无法制定这样的考绩制度，将奖励与整体绩效紧密挂钩就不太可能，给员工发放不同的奖励会引发员工间的嫉恨，不信任及不正常的行为。

通过外在奖励激励员工代价极其昂贵，特别是当外在奖励是金钱时。如果工资能激励员工提高绩效，组织必须乐于并能够给职员加薪和（或）分红。如果组织承担不起，或不乐意这样做，那么该组织不应考虑用薪酬激励员工提高绩效。有时奖励的非财务成本会很高。例如，上级要评估下属的绩效并按绩效分配薪酬，组织中员工间的人际关系就会很紧张。如果上级处理不好该问题，这种激励的作用可能适得其反。即使组织乐意承担按绩效发放薪酬的财务或非财务成本，这种奖励可能对员工无足轻重，因此将不会增加员工动力。例如，在一个雇用大量未婚妇女的工厂，做完工作就下班的制度对她们来说很重要，当被告知完成定量工作后就可回家时，生产率就会大幅提高。早期几次使用薪酬增加动力以提高生产率的尝试都失败了。

总的来说，能将以下做法付诸实践的组织应尝试使用外在奖励激励员工提高绩效。

- 能按绩效给予员工重要奖励；
- 公开所颁发奖励的信息；
- 高层乐意解释并支持与员工共同讨论的奖励机制；
- 奖励价值大小不一，取决于个人近期工作绩效；
- 绩效衡量综合客观；
- 召开有意义的绩效-评估研讨会；
- 高层与员工之间建立起高度信任。

若不能满足也不能创造上述多数条件，那最好不要使用外在奖励激励员工提高绩效。如果想把奖励作为有效的动机因素（例如：公开声明奖励级别），却仅将部分必要的作法付诸实践或将全部作法在一个条件不允许（如上层及下属关系不融洽）的组织投入实践只会降低组织效率，使员工更不开心。

† 外在奖励满意度

大量研究都已考虑了实施外在奖励的决定因素及外在奖励的满意度结果。研究表明对外在奖励感到不满意导致了许多消极后果。外在奖励是否令人感到满意在任何一个组织中都是一个重要问题。在研究不满意会导致的后果之前，我们先研究决定满意的因素。

感到满意的决定因素

第3章已给出满意度构面的决定因素模型，以及对外在奖励感到满意带来的结果。这个模型表明当人们认为自己比别人投入得多却收到与他们一样级别的奖励时，他们会发出不满的抱怨。模型也显示了当其他条件一样时，满意度与个人收到的奖励级别有直接关系。当然，在实践中，其他因素并不趋于平等，因此外在奖励满意度不完全与所得奖励有关。一些人付出少，

因而对得到较少的奖励也会感到满意。大量研究显示，外在奖励满意度和收到的奖励数量直接并且紧密相关，特别是将工作相似，背景相似的人们进行对比时。

劳勒和波特的一项研究解释了为什么满意度与所得薪酬关系如此密切。该研究的数据显示工资增加时，人们确实感觉到收入增加了，但却不一定达到人们认为应该达到的增加程度。图5—3和图5—4说明实际收入增加时，人们感觉到自己的工资上涨了，但是实际收入总达不到自己心中的收入的这种感觉却不变。在两个图中，曲线间距离的缩小表明较高奖励并不带来较高的满意度。对比两个图，我们可以发现处于低级别、获得较多奖金的经理比处于高级别、获得较少奖金或者即便获得较多奖金的经理更容易满足。

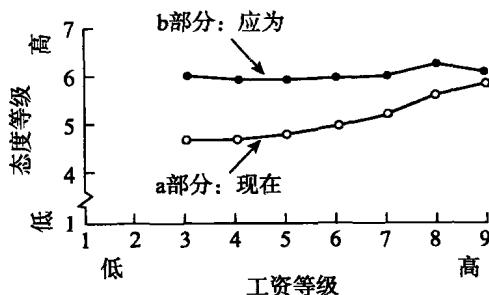


图5—3 副总裁的回答

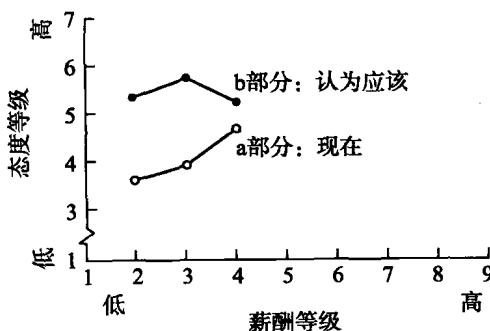


图5—4 低层经理的回答

许多研究表明，除非奖励更多，否则高投入的人们并不会觉得满意。

例如，一项研究说明了取得较好绩效的人们认为自己应比绩效较差的人们收到更多的工资。图 5—5 显示了认为自己绩效优秀的员工认为他们应比认为自己绩效糟糕的员工收入更高。该图也显示了报告他们得到相同工资的两组员工，较高的绩效获得者感到更加不满意。

其他个人投入因素及具体工作需求因素也与对外在奖励的满意度有关。例如，一组研究报告指出工资不满意度会随工作级别的增加而变强，工资急剧增加的情况除外。其他研究显示了工资不满意度随教育水平的提高而变强。总体来看，关于外在奖励满意度的研究证据与第 3 章呈现出的满意度构面模型相一致。满意度随着人感觉上的投入与产出的变化而变化，除非产出很高，否则高投入会导致高度不满。

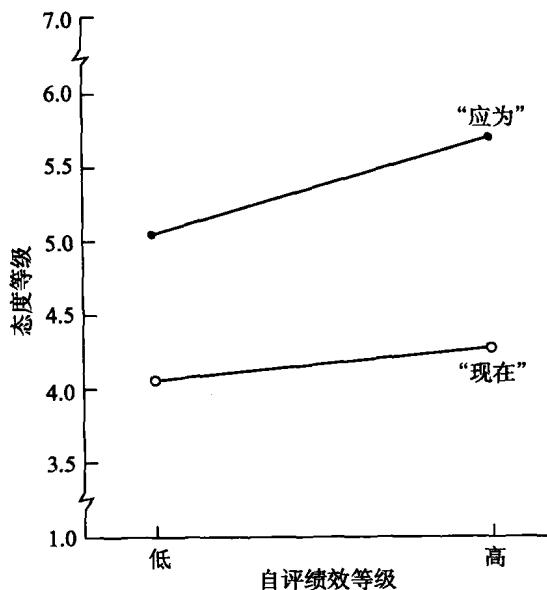


图5—5 自评为绩效高和绩效低经理的需要满足感(“现在”)及对感觉上公平奖励(“应为”)的态度

外在奖励不满产生的后果

第 3 章讨论了许多因对工作不满意而产生的后果。其中许多观点同样适用于外在奖励满意度。大量研究报告显示对外在奖励感到不满与对整个

工作感到不满一样会产生消极作用。图 5—6 总结了对外在奖励不满的消极作用。

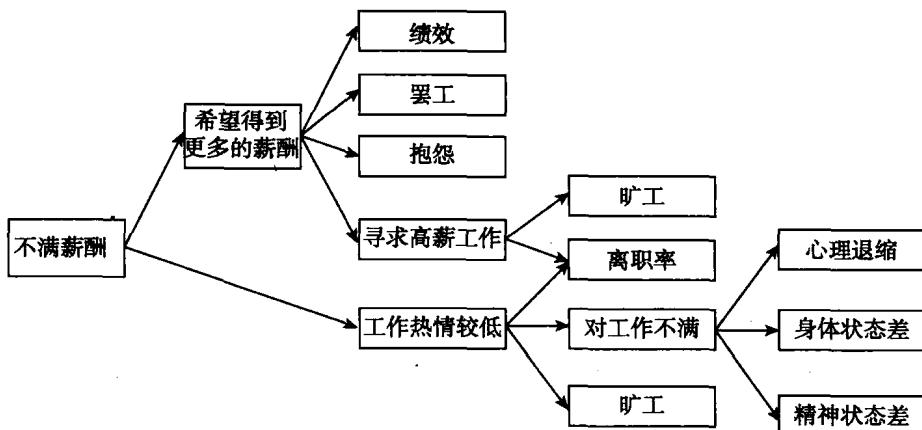


图5—6 不满薪酬后果模型

许多证据显示如果外在奖励满意度低，整体工作满意度也低。这在情理之中，因为整体工作满意度受外在奖励满意度影响。外在奖励满意度对整体工作满意度影响之大，致使外在奖励与缺勤率、离职率等也有关。正如在第 3 章中指出的一样，工作满意度一直与员工是否参与决定有关。

外在奖励满意度与参与者行为

关于外在奖励满意度与参与者行为两者之间关系的典型研究有两个：一个是韦茨和纳科尔斯（Nuckols）的研究，一个是梅茨纳（Metzner）和曼（Mann）的研究。前一项研究报告了在一组员工中，认为自己拿到了足够工资的员工中，83%的人在该公司干到年终，而认为自己工资太低的员工中，只有67%的人仍在该公司工作。后一项研究报告了六个月内旷工四至六次的工人中，只有45%的人对自己的工资满意，而只旷工过一次或从未旷工过的工人中，60%的人都对自己工作满意。

从外在奖励对整体工作满意度的影响角度出发，可以理解外在奖励满意度与罢工或不满等因素之间的关系。第3章指出了工作不满引起了罢工或不满情绪，两者都反映了员工采取行动提高整体满意度及对工作特定方面的满意度，如所得到的外在奖励量。

应该让谁感到满意

第3章的一个重要观点是组织中谁对工作非常满意，谁对工作不太满意。工作满意度与离职率挂钩，极度不满的人更可能离开组织，另谋高就。如果是业绩较差的员工，这样的情况不算什么，但如果绩效良好的员工感到不满，这就确实是个问题。无论重点是讨论员工的整体工作满意度还是外在奖励满意度，上述观点同样适用，问题的核心是谁会满意。

组织可供分配的奖励有限。例如，就资金而论，组织必须决定打算在每个员工身上投资多少钱。增加工资就可能增加满意度，但因为资金有限，组织不能给每个员工都发钱。因此，在决定发多少工资时，组织也就是在决定他们希望让自己的员工感到多满足。分配像奖金这样的奖励，实质是组织在决定他们希望谁会满意，谁会留下。

要想感到满意，绩效优异者必须比绩效糟糕者得到更多的报酬，这是因为他认为自己投入较多，理应得到更高的报酬。绩效优异者也最有可能受其他组织丰厚待遇的诱惑。这个解释表明在组织中，平均分配会让绩效较差者感到最满意而继续留职，而使绩效优异者选择离职。它同样表明许多组织在不增加薪酬成本的前提下可以通过合理分配奖金使绩效优异者得到更多，从而降低了组织的运营成本。

薪酬保密

保守住是谁分到了最多的外在奖励这一秘密不太可能。例如，晋升是个无法守住的秘密，但某次奖赏、奖金等的信息就可保密。事实上，许多组织以为保密会降低对薪酬的不满，因此不会公开有关经理所得薪酬的

信息。

第3章讨论的满意度构面的决定因素模型强调了薪酬对比确实会影响员工的满意度。但是,还没有证据能明确指出保密能避免人们对薪酬进行对比。有证据表明当有薪酬保密制度时,人们会根据不准确信息及流言蜚语进行对比。在保密制度存在的情况下,如果员工估准了别人的薪酬,那么薪酬满意度与没有保密制度时大致相同。如果员工低估了他人的薪酬,那么实行薪酬保密制度时人们的满意度低于不实行薪酬保密制度时人们的满意度。保密是否会让人们高估、低估或准确估计他人的薪酬,是一个值得探讨的课题,研究者已对其进行了广泛研究。研究显示保密易使人高估同一管理层中他人的奖金,估计越高,不满越强。结果表明保密更易导致更多不满,而非减少不满。

根据目前掌握的情况,当其他因素相同时,一个组织也许会公开薪酬等级信息来增加员工的满意度。很可惜,目前还没有研究衡量当组织从保密薪酬信息转向公开薪酬信息时,对员工满意度产生的影响。结果很可能取决于在调整制度前,组织是如何管理薪酬分配的。如果不能很好地管理薪酬分配,组织中就可能存在许多不公正的薪酬分配现象,那么调整会引发一些问题——至少短期会如此。但从长远看来,如果这样的调整会迫使组织更审慎地看待薪酬分配程序并改进现有的不合理制度,制度调整会令组织受益。大多时候,经理所做的薪酬分配决定不够明智,因为他们认为员工不会知道他们的所为。如果组织合理有效地分配薪酬,那么组织会因公开薪酬分配信息而获益颇多。准确的薪酬信息能清楚地向员工证明薪酬的多少与绩效有关,它还能消除因过高估计他人薪酬而造成的对薪酬分配的不满。

比尔(Beer)和格里(Gery)收集的数据显示了当人们知道更多关于薪酬等级的信息时的反应。组织中对薪酬级别信息了解详细的员工与不太了解的员工相比,更支持按绩评薪这一制度。这个结果不足为奇,因为它看起来很合理。如果员工相信组织公平地分配了薪酬,那么他们将更乐意接

受按绩效评薪带来的风险。但在薪酬分配保密制度下，要建立这种信任就会很困难。

† 尝试将外在奖励与绩效挂钩

本章强调了外在奖励等级与绩效间的关系对组织效率的重要影响。当外在奖励与绩效挂钩时，绩效糟糕的员工会产生更足的动力，并将工作重心放在提高绩效上。尽管尝试把奖励运用到绩效上有明显的优点，不过在许多组织中奖励通常不受绩效限制，有些情况下将奖励运用到绩效上反而会适得其反。而且，即使将奖励与绩效挂钩会使组织高效运作，组织也不总会将两者联系起来。

研究已经显示报酬不会始终与绩效相关，即使那些声明使用按绩效评薪的组织也不例外。例如，斯韦特利克 (Svetlik)，普里恩 (Prien) 及巴雷特 (Barrett) 指出薪金多少与上级的绩效有消极关系。另一项研究显示了经理的薪酬相对来说与上级对他的绩效无关。另外两个研究同样表明在管理层，薪酬不总是按绩效而定 (海尔，吉赛利 [Ghiselli] 及戈登；布伦纳 (Brenner) 及洛克伍德)。两个研究的例证都含有薪金的历史记录，它们表明了一些有趣的趋势。例如，经理一年的加薪与另一年的薪金没有联系。如果公司试图将奖金与绩效挂钩，缺乏相关性意味着经理在某年的绩效与他在另一年的毫无关联。这一假设与我们已知的绩效方面的信息并不相符，也就是说，在前一年取得优异绩效的经理很可能在下一年也会取得优异绩效。因此，我们一定会得出这样的结论：我们所研究的组织并没有尝试按绩效评酬。很明显，一种情况是随意地分配加薪，另一种情况是加薪的标准频繁变化。因此，最近的薪金增额常常和过去的增额或绩效无关。一项研究已显示了奖金与工作等级，资历及其他非绩效因素有关。

总的说来，证据显示了组织不都是按绩效评酬的，且报酬也受许多非绩效因素的影响。其他类型的奖励也有可能是这样分配的。当然并非总是绩

效最为优秀的员工就一定得到晋升，有时会有充分的理由提拔其他人。提拔能胜任较高级别工作的人尤为重要，该人可能是、也可能不是在较低级别工作中绩效最佳的那个人。因此，如薪酬制度一样，晋升需要许多条件，在此意义上的晋升制度往往变成了折中方案。

组织中为什么没有将奖励和绩效挂钩的原因之一，是一些员工反对这种分配奖励的作法。很明显员工的意见也会影响到奖励分配。针对蓝领工人奖励分配偏好的研究表明他们反对各种按绩效评酬的制度。他们特别反对计件分配奖励方案。薪金增加方案是他们选择的报酬支付方案。有趣的是，工作级别较低的人反对计件奖励方案的程度更低，而工会成员反对计件奖励方案的程度更高。一个针对管理层的研究发现虽然经理认为绩效应该是决定工资的最重要因素，但他们仍希望能按优于同行的其他非绩效因素给他们报酬。在该组织中长期工作的经理认为资历应该是决定奖励级别的重要因素，而那些受过良好教育的人则认为教育水平是决定奖励级别的重要因素。因此，在任何一个组织都会有来自不同群体的压力，他们希望基于绩效以外的其他因素奖励自己。即使组织中只有少数人认为教育水平或资历应是最重要的决定因素，他们也可能影响到奖励机制，尤其当这些人是经理并位处掌控奖励分配的职位时。

总结外在奖励机制最好的方法是再次强调得到组织奖励的那个人对组织的重要性。每个组织能用以分配的奖励有限，如何分配决定了谁会继续在组织工作，他们会多努力，以及员工对组织的态度。分配外在奖励体现了组织对员工的投资，继而就产生了有关组织如何进行该投资的一个重要问题。一个有效了解某组织的方法是看它如何给员工分配可用的外在奖励以及员工如何认识该分配。组织中员工对外在奖励的满意度与绩效间关系的研究还能为组织的外在奖励分配机制所产生的最终影响提供重要见解。满意度与绩效的正相关性应表现为，奖励机制运作良好，绩效优异者得到奖励。另一方面，满意度与绩效间的零或负相关性则表现为，奖励机制运作不好，应将其看做产生潜在问题的信号。特别要说明的是，这样的零或负相关性

意味着员工动力低下，因为奖励明显不受绩效约束。它也同样意味着组织流失的主要是绩效较好的员工。

在第6章里，我们将着重讨论工作设计如何影响激励及满意度。工作设计以不同的方式对动机产生强烈的影响。与其通过外在奖励影响员工动力，不如通过工作设计用某种内在奖励产生的作用激发员工的动力。

第6章

工作设计与工作绩效

- 科学管理方法
- 工作丰富化方法
- 工作设计为什么会影响工作
激励
- 工作特征及其对动机的影响
- 工作反应的个体差异
- 工作的核心特征作用的研究
- 让工作与员工进行匹配
- 工作设计与组织设计

自员工动机的相关心理学著作的大量证据表明工作设计能够影响工作满意度、动机以及工作绩效。这是因为工作设计会影响绩效 → 结果预期的相关内在奖励，如自尊、成就和能力等。此外工作设计还能影响特定结果和有关良好绩效的努力 → 绩效预期。讨论这一观点之前，我们需要设想两种不同的工作设计策略，更加明确地说，我们要对比科学管理方法和工作丰富化方法。

† 科学管理方法

工作设计的科学管理方法在 20 世纪初渐渐盛行，现在人们把它称为传统方法。这种方法认为工作，特别是较低等级的工作应该简单化、标准化、专业化。根据这种方法，组织中的普遍趋势是将工作细分为极小的部分，然后将这些细分部分的工作程序标准化。弗雷德里克 · 泰勒在 60 多年前建议：

“至少要在一天前，管理层应完全计划好所有工人的工作。大多数情况下，每个人要收到书面指示，详细描述其要完成的任务……这种指示不仅指明该做什么，还指明如何去做以及完成工

作的期限。”

机械化组装线包含了众多简单化、标准化以及机械化的工作，显示了科学管理方法的最终发展成果。

在考虑工人实际执行根据科学管理方法设计的工作的效果之前，我们先列举一下按照此方法设计工作的预期优势。以前人们之所以按照该方法设计工作，并且还会继续这样设计工作是因为想获得预期的经济优势和工程优势。三种预期经济优势与工人成功执行工作所需的培训和技能有关。

- 这种性质的工作需要极少培训。因为培训费用不菲，所以从成本的角度出发，这一点十分重要。培训项目要求接受培训人员是企业员工，同时员工在培训过程中得到企业的支持。
- 这种性质的工作能由低技能人员完成。低技能人员就好比廉价商品，随时可以获得。
- 因为所需的是低技能人员且无需过多培训，因此工人相对来说更加容易互换岗位。如果一个工人缺勤，生产还能继续进行，因为其他人很容易就能顶替此人的位置。

组装线工作的另一个优势是高机械化常常意味着工人们只需付出较少的体力，与疏通水沟的工人相比，组装线工人不容易出现体力疲劳。标准化与机械化步骤相结合，能够严格控制质量，预计产量。人人都按照制定的标准化方式执行某项简单任务，这样一来就不容易犯错。生产程序的每个步骤都由仅仅接受过这项步骤培训的工人来完成。相比让同一个人从事生产程序中的多个不同步骤，这样能够实现更高的质量，因为从事多种操作的人不可能比只从事一种操作的人更加专业。此外，因为产量取决于组装线运行的速度，管理层可以控制产量也可以预计产量。简言之，机械化、

标准化、专业化、简单化的工作设计可以使管理人员更好地控制工人工作。通常只需要稍稍注意一下工人，监管者就能说出他们的操作是否正确。监管者只需看看工人是不是站在机器旁完成培训过的那些简单动作。此外，因为监管者很容易掌握工作操作，也就容易判断工人工作是不是进展顺利。最后，由于企业对组装线工人投入的培训成本极少，如果这些工人操作不正确，他们很容易被替换掉。因此对于这些工人来说，丢掉工作是他们面临的一个不小的潜在威胁。

科学管理方法设计的工作也存在一些问题，主要是这些工作并没有达到该方法拥护者所预期的显著结果。显而易见的原因是员工并没有按照预期的方式行事，很多预期的经济效应根本无法实现。尤其是培训费用常常并没有节省，因为常规工作出现了更高的人员变动率。一些企业报告显示，组装线上工作的员工的年人员变动率超过 100%。如果有太多员工离职，培训费用也会变得不容忽视，这样就完全得不到简单化工作所预期的经济优势。同时，随着人员变动率升高，其他成本也会升高，如招聘费用、人员选择费用、薪水费用、会计费用、新员工因缺乏经验而产生的材料消耗费用、监督费用等。人员变动会因为所有这些费用而成为一项巨大开支。最近的研究表明，更换一名员工至少需要花费企业五倍于该员工的月薪。这就意味着即使更换一名基层员工，企业也要花费 2 000 美元，而更换高级员工则花费更多。

标准化、专业化及简单化的工作中，旷工率也较高，当然旷工产生的成本也较高。员工可能会充分使用他们所有的带薪病假和节假日，因此必须保证一些额外的“流动性”工人来填补缺勤岗位。这样一来，企业支付的一美元获得的员工平均工作时间就变短了。

科学管理方法的另一个预期优势是使用的劳动力成本更低。然而，汽车工业的经验却实实在在地告诉我们：如果工作太令人不满，即使是组装线的工作，企业也需要支付更高的工资才能招到工人。在具有一定技能的情况下，一名典型的汽车组装线工人每小时至少比他先前的工作多挣 1 美元，

比他曾经从事过的大部分工作挣到的工资都要多。

出人意料的成本

赫尔和劳勒的一项研究发现了一项有趣且出人意料的成本。当一位工程师被问及在产品设计中最大的困难是什么时，他回答“让产品组装线百错不侵”。他的意思是设计那种仅能按一种方式组装的产品，而不论工人费多大的劲儿去尝试其他的组装方式。为什么这一点很重要？因为组装线的工作单调枯燥，即便（或者说“正因为”）工人执行的是单一、简单、重复的动作，他们很可能没有注意到自己在做什么，并且常常把事情混淆弄错。另一个原因是工人有意识地尝试按照不同的方式操作，增加工作的多样性。对于这一点，汽车工人中有不少经典的故事：他们巧妙地调换引擎罩和汽车车箱的品牌名，让自己能够从全天就在汽车上安置同样字母的枯燥工作中舒缓一下。从组装线中出来的汽车中，有的车门处放着汽水瓶，有的则少了各种部件。

采用组装线和工作简单化程序的企业的另一个设计问题是：很难划定一条“平衡线”，让各种工作所需的时间相当。只要产品需求发生波动，组装线上的人员数量就会发生变化，这条平衡线就得重新划定。企业必须聘请工业工程师来进行这一费时的工作，这就意味着企业必须付出额外的成本。即使是一条已经保持良好平衡的组装线，由于每个工人并没有得到相等的任务，那么在某一工序的工人执行任务的时候，就有另一些人处于等待之中。在某些情况下，这会导致产品组装线生产单个产品所需的时间更长。举个例子，一家汽车公司的工业工程师惊讶地发现单个工人组装一个控制装置所需的时间比组装线所需的时间更短，那么为什么还要使用组装线呢？

原因是公司从未考虑过个人组装。

工程师不得不将产品设计为具有组装线防差错性，这表明组装生产方法并非总能确保高品质产品。也许它确实排除了因个人对工作不了解而犯下的错误，但它并没有激励员工高质量地工作；恰恰相反，它激励他们低效率地工作。这个问题的传统答案是雇用更多的质量检查员，以及使用更加精密的控制程序。这样可能会有一些成效，但大多数情况下却导致了“太多控制，太低质量”。此外，这样的方法成本也很昂贵，在安置好那些控制人员和控制装置后，组装线方法所带来的成本节约也就随之失去了。

考虑采用组装线的经济优势之前，必须考虑一下所需的巨大机械投资。再者，这种生产方式相对缺乏灵活性，也就是说人力和机器都被投入生产一种产品，两者都难以再投入生产其他产品。组装线的缺乏灵活性还表现在生产率方面。只要改变生产线速度，就要重新平衡生产时间，这种平衡往往意味着大范围的人员换班。对于产品需求波动大并且在一定程度上难以预测的企业，这种缺乏灵活性会是一个严峻问题，企业可能不得不时常调整生产组合。很明显，因为人力和机械都相对固定，高度机械化组装线条件下的这种调整并不容易。

† 工作丰富化方法

20世纪50年代早期，许多关注工作设计和工作激励的社会学家开始对科学管理方法表示出强烈不满。他们建议用工作丰富化方法取代科学管理方法，他们的设想基础是工作应该具有复杂性、挑战性和趣味性。工作丰富化常常被划分为工作的横向延伸和纵向延伸。横向延伸指增加单个员工所承担的任务数量，常被称为工作扩大化；纵向延伸指增加员工工作任务和工作方式的自主性和责任，常被称为工作丰富化。大多数理论家都认为工作应该纵向、横向双向延伸，这样才能激励员工，令员工感到满足，实

现真正的丰富化。

工作丰富化具有许多预期优势。一般来说，赞同这种方法的观点认为丰富化的工作比简单化的工作更能增加激励作用和提高满足感。更强的激励作用意味着员工将会提高生产率和工作质量。提高满足感同样具有经济效益，因为它与员工的离职率和缺勤率紧密相关。

当然，丰富化方法也带来一些显现成本。最初的培训常常要花费更长的时间；员工因为从事复杂工作而不易被替换；很多情况下会失去组装线工作所提供的机械辅助，这意味着员工需要付出更多努力。更进一步说，这样的工作需要熟练的员工来完成，也就需要支付更高的工资。丰富化方法的反对者认为，此方法的劣势远远抵消了增加激励作用和提高满足感所预期的收益。

很多学者对工作丰富化方法的效果进行了研究，这些研究几乎无一例外地显示工作丰富化能产生一些积极效果。在大多数研究案例中，实施工作丰富化后生产率得到了提高。劳勒发现，10份研究中6份表明工作丰富化会提高生产力；而所有10份研究都表明工作丰富化会提高工作质量。

工作富化的效果

马克斯（Marks）以一家医院器械制造公司作为研究对象。实施工作丰富化之前，该公司的产品由组装线生产。研究开始后，研究人员设计了几个新工种，然后将之组合起来以增加工作复杂性。例如，在一项新工作设计中，工人组装整个产品，控制组装次序和速度，并且对成品进行检查。这些新工作设计稍稍降低了生产率，但是提高了工作质量。因为改变了工作设计，次品率几乎减半。

库里洛夫（Kuriloff）的研究对象是一家生产测量仪器的电子

产品公司，之前公司采用组装线进行生产，面临着工作质量差、人员变动率高、缺勤率高、生产灵活性低等诸多问题。为了解决这些问题，公司丰富了组装线工人的工作，安排每个工人组装整台仪器而不是仪器的某一部分。在工人完成组装后，还要对该仪器进行测试，贴上标签再送到客户手中。如果仪器发生任何问题，该名工人将对解决这些问题负担完全责任。实行这样的工作丰富化后，生产率立刻下降，因为工人们不知道该如何组装整台仪器。但是6个月后，生产率恢复到先前的水平，产品质量也得以提升。由于这一改变，工人的满足感也得到提高，人员变动率和缺勤率也随之下降。

福特的一项研究报告声称，工作丰富化使人员变动率下降了27%，为他的公司节省了245 000美元。其他许多研究也报告了类似的结果。因此，有充足的证据表明工作丰富化对满意度、旷工率、人员变动率以及工作质量都有影响。然而布拉德和赫林的研究以及特纳（Turner）和劳伦斯（Lawrence）的研究却发现了一条重要的限制条件，即人们对于工作丰富化的反应存在极大的个体差异。他们发现来自小镇和乡村的“乡镇工人”对于工作丰富化的反应符合该方法拥护者的预期；来自大城市的工人从事丰富化工作时并没有表现出高生产率、高工作质量以及高满意度，他们的旷工率和离职率也没有降低。因此，想要解释工作设计影响激励的理论，必须要解释工人对丰富化工作的反应所存在的巨大个体差异。

[†] 工作设计为什么会影响工作激励

研究证据表明，工作设计的确会影响员工的态度和行为。工作是否实现丰富化确实会产生不同结果，个人对于丰富化工作的反应可能不同，但大多数人对丰富化工作的反应有别于对采用科学管理方法设计的工作的反

应。接下来的问题是为什么工作设计对工作激励具有重要影响。本章开始就提出工作设计可能从三个方面对第2章的激励模型产生影响。下面让我们来看看这些影响是如何产生的。

对于P→O预期的影响

不同的工作安排可以为员工提供不同的机会，满足其重要需要，实现其重要目标。例如，某些工作可以为员工提供满足其社交需要的机会，还有一些工作可以满足其个人发展需要或物质需要。工作将提供何种奖励很大程度上取决于工作设计。大多数组装线工作完全没有为员工提供体验成就感和满足感的机会。

工作设计同样影响员工获得各种奖励的必要付出。在某些工作中，员工只需要露露面就行了。正如第4章所讨论的，有些工作设计让任何出现在工作岗位上的员工都能满足自身的社交需要。有些工作设计仅使工作有效的员工能够满足需要，如一名棒球运动员只有表现较好才能满足其胜任力和成长的需要。还有一些工作设计，绩效并不影响员工所获得的奖励。典型的例子是组装线上的工人无论表现好坏得到的奖励都是一样的。

工作设计能够影响许多内在奖励的实现程度，而工作结果取决于工作行为，因此工作设计能够影响绩效的动机。根据第2章的激励模式，当工作能够对员工有关良好绩效的P→O预期产生积极影响时，就能够增进激励作用。

工作设计对P→O预期的影响

假定一名女性员工的主要工作动机是满足社交需要，该女性员工热衷于趣谈，当她对他人提供帮助后，或者通过社交激励他人后，会有极大的满足感。假定这名女性员工在一家生产小电子

产品的工厂从事制造工作，工作环境是同另外五名女性员工围坐在一张圆桌旁。进一步的假设是这项工作相当简单，只需要一点点技能和注意力，因此在工作时就有足够的机会让她们进行交谈。可以预见到，这名女性员工和其他与之相似的员工会：

- (1) 保持良好的工作出勤率；
- (2) 坚持这一工作的时间相对较长；
- (3) 保持适当绩效，但绩效水平不会太高。

这项工作的结构设计能够满足这名员工强烈的社交需要，她很可能觉得工作场所是一个十分不错的去处，因此可以预见她会保持较高的出勤率并且短期内不会变换工作。此外，这项工作难度不高，她能够保持适当的绩效，同时又不牺牲参加社交活动的机会。在这种情况下，该工作设计没有激励该员工达到高绩效水平。

现在我们再假定同一名女性员工在一家公共事业公司从事客服代表工作，她的主要职责是接听客户电话，处理客户提出的问题。该员工应该会显示出高水平绩效、高工作满意度、良好出勤率，并且会长期待在这家公司。这样的一个工作对于我们这名假定的员工来说几乎是最佳选择，她可以在工作当中最大程度满足个人需要，而满足的途径就是勤奋工作，努力朝着公司设定的目标前进——尽可能为打进电话的客户提供帮助。此外，她工作越勤奋努力，她就越能满足自己的个人需要、达到自己的目标。要是这名员工工作在一条嘈杂的组装线上，没有多少与他人交流的机会，我们可以预见她的行为会完全不同。因为高效工作不能满足她的社交需要，甚至还阻碍了这些需要的满足，低水平绩效自然在预料之中了。此外，因为工作不能满足她的社交需要，我们也可以预见到她的出勤率较低，而跳槽的可能性较高。

这个例子说明了工作设计方式对满足工作环境中的两种需要都有重要影响，同时也影响到为满足这些需要所做出的工作行为。换句话说，工作设计对于人们的 $P \rightarrow O$ 预期以及他们的行为具有重要影响。这个例子也表明工作情形是工作设计产生的实际 $P \rightarrow O$ 关系以及员工重视的需要或目标的关联函数。后文将要评述的其他证据显示，丰富化工作能比简单化工作创造出更多样的 $P \rightarrow O$ 预期。从事丰富化工作的人能把好的表现与成就感、自尊和胜任力联系在一起，这正是丰富化工作看起来能产生更大的激励作用的原因。

对结果吸引力的影响

引人注目的研究数据表明，任务和工作能够在短期及长期内影响结果对于个人的吸引力。执行不同的任务以及体验执行的结果会对个人的后续需要和目标产生巨大影响。

哈佛大学的著名理论家大卫·麦克莱兰的研究与此有关。麦克莱兰认为：

如果一个人发现自己在进行某项特别任务时体验到极大的乐趣（或痛苦），这种情感状态会在经历这项任务时形成暗示。以后在这一暗示重新出现的情形下（例如再次执行同样的任务或相似任务），最初的情感状态会重新萌发，从而使执行这一任务所获得的结果更具吸引力（或更缺乏吸引力）。

麦克莱兰和他的同事们所做的许多实验都显示出，有关任务或工作情形的其他方面的暗示确实能够将各种需要激发至超出常规的水平。这些聚焦于成就动机的实验显示，成就动机能够被特定种类的任务所激发。在这种动机被激发后，员工会更加重视“成就型”结果。

设想前面假定的那个具有强烈社交需要的女性员工突然被安排到一

个充满挑战的丰富化工作岗位上，但是该工作不能进行社交，那么一个可能的结果就是她因为不满该工作而辞职，因为她无法满足自己的社交需要。

然而，这个工作中的挑战性可能会激发她的成就动机，从而促使她努力获得和成就、进步相关的结果，进而忽略掉自己的社交需要。由于在这个新的工作中可以通过良好绩效获得与成就相关的结果，她又很可能不会辞职，而是转变成为一名更加高效的员工。她对这种工作改变的反应主要取决于新工作是否会激发她的成就动机，而她的成就动机反过来又取决于她之前的知识以及工作的性质。

一些研究证据表明，对于一项任务或工作的体验可能会影响员工的长期需要或目标。在布里尔（Breer）和洛克（Locke）的一项研究中，他们安排研究对象执行不同程度的集体性和互助性工作。执行互助性工作的一个结果是提高了研究对象对集体努力的重视程度。可以推断，在以后的工作中，这些研究对象会更加乐意执行与他人合作的行为。因为布瑞尔和洛克的研究资料是在短期实验室里收集的，因而观察到的变化是否具有长期作用还有待讨论。不过，即便这一实验所培养的态度不会持久，试验结果还是揭示了：长期和高强度的工作经验能够持久改变参与者的个人取向。

有关底特律市的汽车工人的研究

康豪瑟（Kornhauser）对于底特律市的汽车工人所做的研究是阐明此观点的一个案例。康豪瑟在研究中将从事低水平、常规性、重复性工作的工人与数量相当的从事较复杂和较具有自主性工作的工人进行对比。他发现从事低水平工作的工人在与工作相关的活动中表现出较少的主动性，对于生活和职业的积极较低。此外，

他们表现出的个人志向和个人提高愿望均较低。例如，当问及他们是否会努力改变自己的生活时，一个工人回答“我想我已经放弃努力了。我曾经努力过，但是最近8年或10年来，我可以说是懈怠了。”

康豪瑟竭力证实自己的这一发现源于工人的工作经历而非预先设定的某种人格特质，他的案例也确实令人信服。他总结道：“工厂工人，尤其是从事常规生产任务的工人表现出的志向、主动性以及对生活目标的明确性都在削弱。”看起来从事具有挑战性工作的人可能对个人成长、自尊及自主的渴望更加强烈。

精心设计工作的重要作用是在工作中激发工人的需要。假如一个工人成功完成一项难度适中的任务后产生积极情绪，其在以后每一次执行难度适中的任务时，都会激发成就需要。因为这一需要的激发，各种结果的吸引力也发生了变化。

对 $E \rightarrow P$ 预期的影响

工作设计很容易影响个人对于努力工作将收获成功的期望。组装线工作的设计让大多数人能够成功执行工作，然而有很多工作的设计让人们不确定自己的努力能不能产生好的绩效。许多管理工作十分复杂困难，因而高度努力并不能确保良好绩效。像棒球击球手一样，即便公司总裁付出了辛勤努力，他们也会遭遇“三击未中出局”。一些公司总裁认为，“如果自己50%的决定都是正确的，那么自己的工作就完成得很好。”如果 $E \rightarrow P$ 预期没有影响 $P \rightarrow O$ 预期和结果效价的强度，那么当 $E \rightarrow P$ 预期较高时动机最大。换句话说，当人们确定努力将获得良好绩效时，他们的动力最大。第2章的激励模式显示，确定激励作用的公式为 $(E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O)(V)]$ ，既然公式中的其他因素要与 $E \rightarrow P$ 相乘，那么 $E \rightarrow P$ 越大乘积的结果越大。

这个论点似乎支持如果按照科学管理的方法设计工作，人们便能轻松地完成工作。不过这一论点并不能站住脚，因为 $E \rightarrow P$ 预期对 $P \rightarrow O$ 预期有影响。

研究表明，有关成就动机的 $P \rightarrow O$ 预期受 $E \rightarrow P$ 概率的影响。当努力有大约百分之五十的可能收获良好绩效时，有关成就动机的 $P \rightarrow O$ 信念最强。很明显，当 $E \rightarrow P$ 很高（或很低）时，人们并没有觉得成功的绩效会获得成就感或胜任感， $\Sigma [(P \rightarrow O)(V)]$ 的值也就越低。因为增加 $E \rightarrow P$ 值能够降低 $\Sigma [(P \rightarrow O)(V)]$ 值，所以这种增加常常没有增大动机。

还有证据表明 $E \rightarrow P$ 概率能够影响结果吸引力，因此人们往往会格外珍惜付出巨大努力或是完成困难任务而获得的结果。例如，难以得到的荣誉和奖励更加被人珍惜。因此，在许多情况下， $E \rightarrow P$ 概率不为 1 时的动机可能最大，因为 $E \rightarrow P$ 可能会影响到与良好绩效相关联的结果的吸引力。总的来说，一旦 $E \rightarrow P$ 概率超过 0.5，如果继续增大，就只会减小 $\Sigma [(P \rightarrow O)(V)]$ 值，从而潜在地抵消 $E \rightarrow P$ 本身的增量。因为这一效应，当 $E \rightarrow P$ 概率值在 0.5 左右时，动机可能最大。

[†] 工作特征及其对动机的影响

这里必须对特定工作特征如何影响动机做出更加详细的陈述，以便我们能够了解在从事丰富化工作和组装线工作时人们为什么出现不同反应。此外，这对于我们说明应如何设计工作以使个人的满意度与动机最大化也很有必要。

从关于成就动机的研究中我们了解到，工作难度是影响动机和满意度的一项特征。但是还有哪些其他特征呢？库特·勒温和克里斯·阿吉里斯在他们的研究中给出了一些建议。他们提出，人们在完成了对自己有意义或自己认为值得做的事情后，会体验到高层次需要的满足感。更具体地说，当一名员工高效从事以下性质的工作时会体验到这种满

足感：

- 能让其感觉到自己对工作的重要部分负责；
- 能产生具有实质意义的结果，或者让其感觉值得去做；
- 能提供结果反馈。

对于具备以上特征的工作，人们越努力地执行，就越有可能获得高层次需要的满足感。此外，当个人获得此项工作的经验后，甚至会更有动力去高效执行工作，因为他将发现良好绩效确实能导向高层次需要的满足。以上提及的三点基本特征对于动机和满意度具有重要影响，后文将详细论述以上三点基本特征，作为进行工作分析的有用根据。

工作必须能让员工感觉到自己对工作的重要部分负责。员工必须通过自身努力完成工作，必须认识到自己的工作是自己的事情，相信自己对自身工作的成败负责。只有当工作看起来是个人自己的事情，员工才能体会到个人成功和自尊的实现。

根据特纳和劳伦斯的定义，自主程度显示了员工对个人职责的感受程度。在自主性较高的工作中，员工负责安排工作进度并确定工作方法；在自主性较低的工作中，员工很少对进度安排或工作中采用的程序发表意见。

工作必须能产生具有实质意义的结果，或者让员工感觉值得去做。如果一名员工感到自己的努力并不重要，那么在他高效工作时就不太可能有特别好的感觉。对于高层次需要相对较强的员工，要使其觉得一项工作有意义，该工作至少应具备两个特征。

(1) 该工作必须足够完整以使员工能够意识到自己完成了一件有意义的事情。这一点在任务完整性较高的工作中能够达到。特纳和劳伦斯认为，任务完整性较高的工作具有以下特征：

- 周期明确，能察觉任务的结束，也就是能清晰感觉工作从开始到

- 结束的转变过程；
- 转变过程对于员工来说是清晰可见的；
- 通过成品能清晰看见工作的转变过程；
- 具有较大的转变程度。

(2) 该工作必须能为员工提供应用其重视的技能和能力的机会。举个例子，一位工程师在完成一项新产品设计任务后会很有成就感，就像一位艺术家在完成一幅绘画作品后很有成就感一样，因为他在设计过程中应用了自己宝贵的技能。

多样性程度较高的工作可能让员工有机会体验到这种感觉，因为它需要员工运用多种不同技能，而这些技能可能正是员工所重视的。然而，对员工没有挑战的多样性并不会让他们感到工作有意义。将各种不同尺寸的螺母拧到各种不同颜色的螺钉上（如果这就算做多样性的话）可能并不会让人觉得有意义。事实上，劳勒和赫尔列出的数据显示，工作可以具备太多的多样性。

能让人感觉到有意义的工作需具备重要性和完整性特征，即具有较高的任务完整性，同时，能让员工有机会运用他们宝贵的技能，即让员工面临挑战。在许多情况下，多样性较高的工作能够满足第二个条件。

工作必须提供结果反馈。即使以上讨论的两种条件都已得到满足，一旦员工的高效工作不能得到反馈，他也无法体验到高层次需要的满足感。这种反馈可能在执行任务时就能得到（例如，一名电话接线员成功接通一个私人电话），也可能来自其他人（如来自一位受人尊敬的合作者或主管）。关键是反馈对于员工来说必须可信，这样其需要的满足（或挫败）才具有现实基础。

哈克曼和劳勒强调，影响员工态度和行为的主要原因不是以上讨论的特征的客观状况，而是员工如何体验到这些特征。不论实际反馈有多少，或者不论工作的多样性、自主性或完整性如何，员工对这些因素的感觉将影

响其对自己工作的反应。客观工作特征十分重要，因为它们确实影响员工的感觉和体验，但是客观工作特征之间存在区别，它们如何被员工感觉也存在差异，因此如果认为设计（或改变）了一项工作的客观特征也就解决了员工的工作体验，是十分危险的。

总之，工作特征是提高员工在特定需要方面的动机和满足感的客观条件。当人们体验到具有多样性、自主性、完整性和有反馈这四个工作设计的核心特征时，人们会取得良好的工作绩效，从而在工作中体验到意义丰富的满足感。

[†] 工作反应的个体差异

以下讨论强调工作设计主要对高层次需要的动机和满足感产生影响。这一点对于我们理解不同个体将对工作做出何种反应具有极大帮助。理解个体工作反应的差异，关键在于理解个体高层次需要强度的差异。重视内在结果，如成就、成长及胜任力的人对四个核心特征表现明显的工作会有更大动机，而且如果执行出色，会体验到极大的满足感。那些不重视内在结果的人会认为这样的工作要求太高，进而会有挫折感。

这一预测的依据是：既然工作设计主要影响相关的高层次需要结果的吸引力，并对这些结果与绩效之间的联系产生影响，那么工作设计仅对关注高层次需要的人的动机产生影响。因此，当一个有着强烈高层次需要的人从一个四个核心特征不明显的工作岗位被调到一个四个核心特征较明显的工作岗位后，他的动机和满足感将会大不一样。四个核心特征较明显的工作会促使他看到良好绩效和宝贵结果之间的积极联系，这是四个核心特征不明显的工作所做不到的。这解释了四个核心特征较明显的工作激发的动机较大这一预测。反过来，如果一个没有强烈高层次需要的人从一个四个核心特征不明显的工作岗位被调到一个四个核心特征较明显的工作岗位，他的动机和满足感不会变得更大，他所重视的结果和他的绩效表现之间的

关系在前后两个工作中应该是类似的。总之，具有强烈高层次需要的个体在高效完成多样性、自主性、完整性和有反馈的工作时可以满足自己的高层次需要，他们的动机和满足感都将得到增强。

† 工作的核心特征作用的研究

哈克曼和劳勒收集了大约 200 个电话公司职员的资料，以确定为什么工作设计能影响工作动机。这一研究旨在探寻：

- 工作特征与员工工作态度和行为之间的整体关系；
- 员工的工作反应是否取决于其重视的结果的类型。

研究共对 13 种不同工作的四个核心特征进行了评估，同时还通过询问从事这些工作的员工希望从各自工作获得个人结果（例如个人成长、成就感等）的强烈程度，评估这些员工的高层次需要强度。

在这些员工的自我描述中，大多对高层次需要有着强烈的实现愿望。因此，哈克曼和劳勒预想，四个核心特征和员工的工作动机、满意度、绩效以及出勤率之间大体成正比关系。这一预想确实得到了证实：员工工作的四个核心特征“越明显”，他在情绪及行动上对工作的反应就越积极。

研究中特别有趣的一点发现是，对于四个核心特征都很明显的工作，员工有更大的内在动机表现良好。员工指出，当自己在这些工作上表现良好时，会有积极感受；反之，则感觉糟糕。因此，核心特征较明显的工作确实能创造条件，让员工通过良好表现来获得对个人有益的经历。此外，研究资料还提出，工作上的“良好表现”更多是表现在工作质量上而不是更多的工作数量。这项研究显示，核心特征明显与否既无关高量产出的内在压力，也无关工作的实际产量，这一点与一个概念相吻合，即当有着强烈

高层次需要的员工完成了一件自己觉得有意义的事情时，他会有积极感受；这样的员工会把执行高质量工作，而非那些简单却大量的工作看做更有意义的成就。

此外还有一点很有意思，核心特征明显与否似乎对高层次需要的满意度影响最大，对社交、薪水等需要的满意度则没有影响。可以推断，既然高层次需要的满意度影响工作的整体满意度，那么核心特征明显与否与工作的整体满意度相关。

此项研究还测试了员工需要的强度对核心特征明显工作的反应的影响力度。研究者分别观察了高层次需要得分排在前三名和最后三名的员工，研究其工作特征与缺勤率、动机以及满意度等变量之间的关系。正如所预期的，这种关系在高层次需要较强的员工身上反应得更紧密。

此项研究的结果帮助我们理解标准化、专业化和简单化工作以及丰富化工作对于员工行为的影响。根据科学管理方法设计的工作四个核心特征普遍不太明显，因此这些工作没有为员工提供满足高层次需要的机会，员工没有受到高层次需要激励来表现良好。这就意味着如果要激励从事这些工作的员工有更好的绩效表现，就必须给予其外在奖励。

泰勒和其他支持科学管理方法的人意识到了这一点，对于核心特征不太明显的工作，他们常常制定计件工资激励方案。正如第5章指出的，计件工资制度具有很多局限性，其中一点就是它导向了高产量而非高质量。对于把工资看得很重的人，这一制度可以很好地运作；然而对于那些有强烈高层次需要而不注重工资的人，却没有多少激励作用，甚至还会产生反作用。如之前提到过的，组装线工人常常只能通过巧妙的方式对抗组装线系统，从而满足自身的高层次需要。在很多情况下，对抗组装线系统具有挑战性和趣味性，而表现良好却是重复和枯燥的。这就难怪有时员工会故意损坏组装线，或者将产品按照错误的方式组装。

由于核心特征不太明显的工作无法激励或满足员工，所以员工更容易跳槽、缺勤或产生低质量的工作。这样设计出的工作仅仅适合整个劳动力

队伍中的一部分人，而不属于这部分的人则会制造问题，让组装线效率变低。当一个设计恰当的激励制度与一个核心特征不太明显的工作结合在一起，如果招聘到了合适的员工，即那些重视工资而非高层次需要的人时，还是能够取得好结果的。一些人喜欢组装线工作，可以坚持工作多年，很明显他们的工作提供了他们看重的结果。问题在于钱对于许多人来说并不是最大的动机，他们需要的是其他结果，而这些结果却又不是核心特征不太明显的工作能够给予的。

大多数关于工作丰富化的研究都涉及将四个核心特征不太明显的工作改变为更为明显的工作。工作的横向延伸和纵向延伸深化了这四个核心特征。因此不难理解，丰富化的工作更易保持较低的员工离职率、缺勤率以及较高的满意度和工作质量。

哈克曼与劳勒的研究有助于解释乡村背景的工人比城市背景的工人更喜好丰富化工作的原因。他们发现乡村背景的工人比城市背景的工人具有更加强烈的高层次需要，可以料想乡村背景的工人对丰富化工作的反应会比城市背景的工人更加积极，因为这样的工作能够给他们提供他们所重视的结果。

[†] 让工作与员工进行匹配

有关工作设计的研究建议，如果想将工作与员工搭配好，我们需要对工作的性质以及员工特性有所了解，需要对员工的需要以及工作的核心特征有所了解。了解了员工需要，就可以根据现有工作的性质精心对工作进行安排。这种策略可以提升员工的动机、满意度并延长其在职时间，而不是传统地根据技能资料选择和安排员工。

不过还有一种更加大胆的做法。人们以往都认为工作设计是不容违反的，人们是被工作选择甚至被改造以适应现有工作的，很少有公司会改变现有工作以适应前来工作的员工。如果要使工作更加令人满意、更加具有

激励作用，这种工作改变必须更加频繁，高度灵活的工作设计和安排必须与员工的选择和安排相结合。

如果看起来有太多工作的核心特征不很明显，那么强调对工作进行再设计的策略可能就十分恰当。若要使一项工作与大多数员工匹配，就必须在核心特征不很明显的工作的数量与适合这项工作的员工的数量之间保持良好平衡。不幸的是，大部分证据显示这一平衡并不存在，因为枯燥重复的工作实在太多。随着现代社会教育程度和生活水平的提高，这种情况还会越来越糟。唯一现实的解决方法是对一些工作进行再设计，让它们的核心特征更加突现。不过，除非精心应用和执行，工作再设计可能会引起组织混乱——每个人的工作可能都不一样，组织中的合理协作可能要受到严重影响。的确，即使要开始对工作设计实施一些大规模转变，也需要经历转变的组织的部分具有相当的灵活性和适应性。

奥尔德弗（Alderfer）从一家大企业收集到的数据显示，工作的组织方式与上下级人际关系之间存在密切联系。尽管比起在相对简单岗位上工作的员工，在相对复杂岗位上工作（包括近期被扩充的工作）的员工对于有机会运用自己的个人技能感到更为满意，但他们却更不满上级对自己的态度。奥尔德弗认为，工作复杂化导致上下级关系恶化的一个原因是复杂工作从本质上更加难以被管理和执行，从而也更加难以被评估。除非管理者能够有效解决评估中的情绪化因素（在这种情况下，他们显然无法做到），否则管理者与下属之间的关系还会继续恶化。

劳勒、哈克曼和考夫曼的一份研究结果与奥尔德弗的观点相似。研究将一份工作的两个核心特征变得更明显，结果工作团队中人际关系质量变差。显然，这种调整打乱了这个工作团队中传统的人际关系，而员工又难以建立彼此都满意的新关系。管理者对这一调整尤其不满。管理者常常因为各种原因反对工作丰富化。最重要的原因是如果管理者自己的工作没有被扩大，而下属的工作被扩大了，管理者自己的工作并不具备他需要赋予下属的一定的自主性、任务完整性等。工作的纵向延伸对管理者尤其具有

威胁，因为这就意味着管理者要将自己的一部分工作分配给下属，这迫使管理者重新确定自己的工作，采用不同的方式进行管理，甚至会让他的职位变得多余。

在严格控制下工作，仅握有没有转交给下属的那一点自主性，管理者可以让下属与企业其他部门隔绝。不过要扮演这一角色显然十分困难，很少有管理者能够扮演好，除非从最高管理层开始实施。大规模的工作扩展在许多企业中都不可能进行，这种方法常常会遭到抵制，因为它通常导致的结果是减少管理层数量，削减某些管理工作。

工作设计与组织设计

企业的构造方式、采用的管理风格以及生产的产品类型对企业进行工作设计的自主度和范围具有重要影响。假定一家企业是根据经典的韦伯式官僚准则设计和运作的，伯恩斯（Burns）和斯托克（Stalker）将这种企业称为机械式组织。这种组织的特征是：

- 严格细分为功能性专业部门；
- 精确规定职责和权力；
- 具有成熟的指挥命令层级，信息依次上传，决策和指令依次下达。

换句话说，机械式组织往往很“高”，职权集中在最高层，清晰规定并执行组织的准则和程序。

这样的组织在工作设计时所具有的实际选择是很有限的。比方说，机械式组织要进行纵向延伸必定会打乱组织中的合理协作。当工作被纵向延伸，员工有职权和职责在最大程度上自己决定工作方法，设定工作步调以及在较有限的程度上确立绩效目标。但在机械式组织中，做这些决定是管

理层的职责和特权，员工只是这些决定的执行者，绝对不是制定者或者计划者。

机械式组织可以尝试横向延伸，因为横向工作扩展只是扩展工作的范围，例如，给予员工更多职责以提高其工作多样性。但即使是横向延伸也会给机械式组织带来一些问题。大多数机械式组织具有很高的功能专项性，要进行横向工作延伸就必须打破这种专项性。

组织设计的另一种形式是有机式组织。有机式组织应用性更强，层级间的交流更具有磋商性而不仅仅是上传信息和下达指令；权力在组织中尽可能被平均分配，组织的首席执行官不被看做是全知全能的；职权大体上被细分了，但具有灵活性，一旦组织需要有所改变，可以暂时或长期改变职权。有机式组织往往结构分散，相对较“平”，处于低层的员工被给予管理和执行工作的选择权，不必与组织中其他部门的工作方式保持一致。换句话说，在这种组织中，一致性并不是核心价值。有机式组织常常能适应横向及纵向工作延伸。这样的组织能够对组织中的工作进行多种设计，而不会引起组织内的混乱。此外，和机械式组织一样，有机式组织能根据个人需要对工作设计进行临时性或非永久性调整。

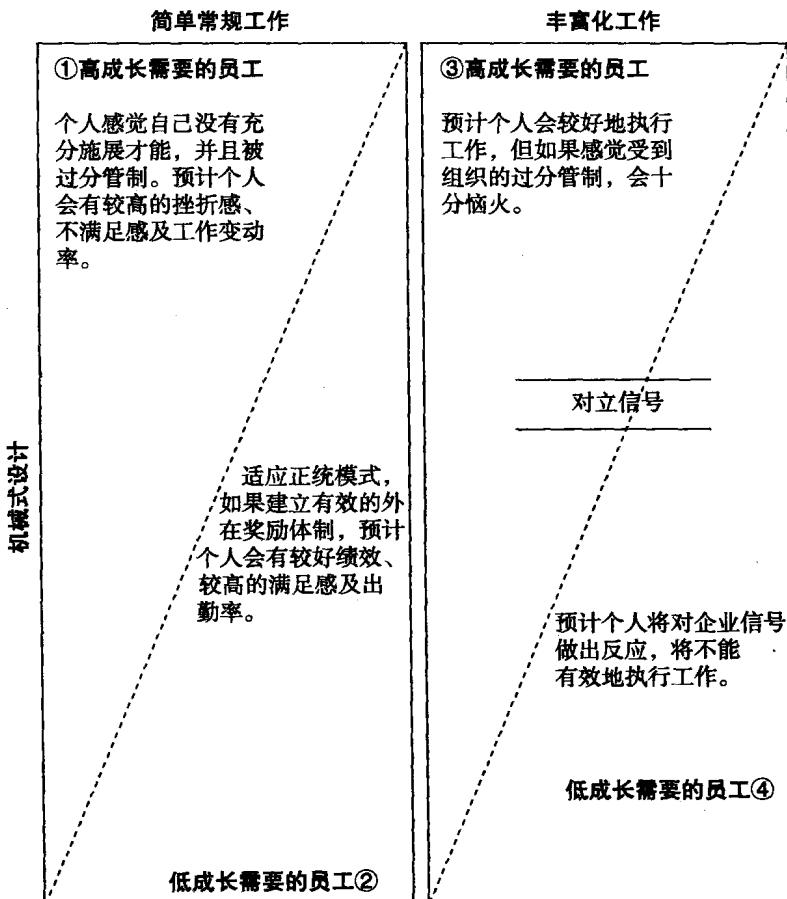
图表 6—1 显示了不同组织设计和工作设计之间的一致性和差异性预测结果。因为个体员工的特征，尤其是他们满足成长需要的愿望很大程度上决定了他们对工作的反应，所以图表中也包括了个体差异。该图表有三个方面：

- 组织设计，有机式相对于机械式；
- 工作设计，简单常规相对于丰富化；
- 个体需要强度，高成长需要相对于低成长需要。

图表中的单元 2（机械式设计、简单常规工作以及低成长需要的员工）和单元 7（有机式设计、丰富化工作以及高成长需要的员工）反映了一般一

致性。在这两种情况下，预计员工会有较好的绩效和较高的满足感，其中单元 7 中的绩效和满足感稍稍高于单元 2。

单元 1 和单元 8 刚好彼此对立：在单元 1 中，较高成长需要的个人面对一个压抑的工作及组织环境；在单元 8 中，较低成长需要的个人则面对着许多自己不知该如何处理的机遇。因而可以预测，单元 1 中的个人会感觉自己没有充分施展才能，会觉得沮丧、不满，并且很有可能离开这个组织；单元 8 中的个人则会感觉自己被组织的过多要求和工作淹没，很难适应这样的工作情形。



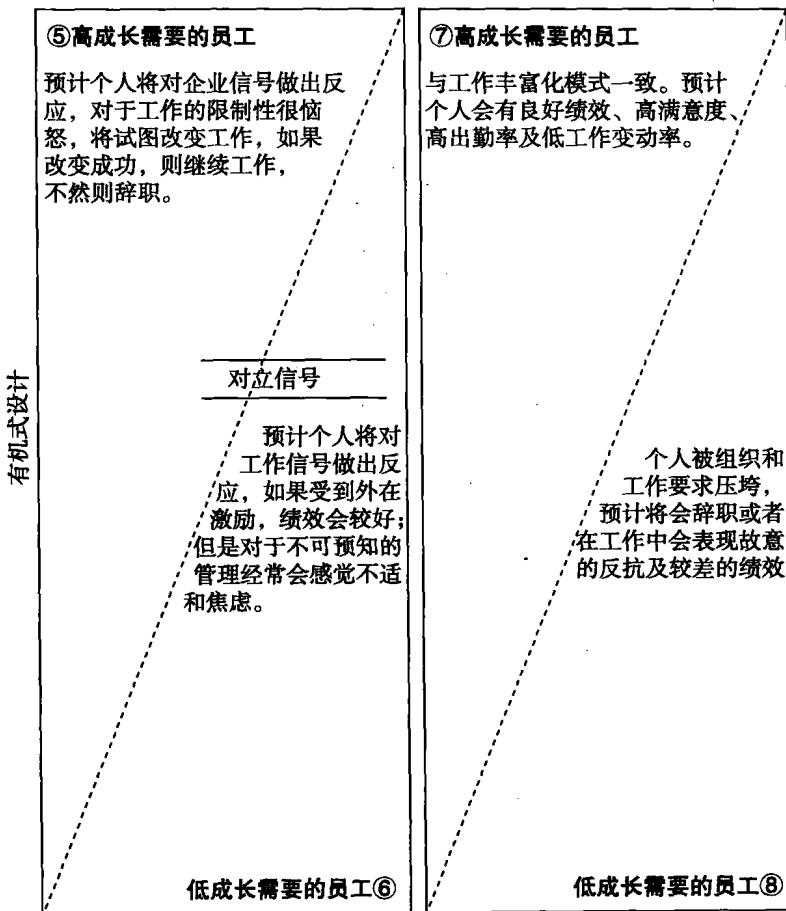


图6-1 组织设计、工作设计及员工特征之间的预测关系

单元3至单元6的特征是对立信息：工作为个人提供一套信号，而组织又为个人提供另一套对立的信号。这些单元中的情形在现实组织中相对较少。可以预测（不是在现有理论或现有数据的坚实基础之上）在这些情形下，个人将按照适合自身需要的信号行事。高成长需要的个人将对单元3中工作提供的信号做出反应，对单元5中企业提供的信号做出反应；低成长需要的个人将对单元4中企业提供的信号做出反应，对单元6中工作提供的信号做出反应。不过，无论哪种情形都不能预测到较好的绩效，也不能预测员工会对自己工作十分满意。在单元3至单元6的各种情形下，

对于何种行为策略是恰当的都存在对立信号，要处理这种冲突无疑会阻碍良好绩效、成就感以及满足感。

需要强调的是，图 6—1 中显示的员工、组织设计和工作设计的“类型”在某种程度上是对现实世界的夸张概括，这些纯粹的类型是不可能存在的，更合理的做法是将这些单元作为一个连续体的各个终端，而不是独立的具有含义的单元类型。

工作设计受企业生产的产品类型的限制。大多数产品通过有限的几种方式生产。为了便于理解这一点，我们可以将工作看做一个连续体。在这个连续体的一端，是由个体员工执行的单件生产活动；连续体的另一端是工序，或者是完全自动化的生产设施，由工人来控制大量的自动化设备。大批量生产工作或者组装线工作位于连续体的中间，因为它们既不是高度自动化，也不是高度个体化。单件生产工作的核心特征往往较明显，因此员工比较满意，有参与感和动机。单件生产工作赋予员工生产完整产品的职责，使其有理由对自己的工作感到自豪。自动化工厂中的工作也具有核心特征明显的特点，因为在这样的工厂中需要高技能水平的员工。此外，员工（即使是低技能水平的员工）会感觉到自己掌控着生产程序。因此，抛开基本区别，自动化连续体两端的工作核心特征都比较明显。

大批量生产不具备单件生产和自动化生产程序的特征。大批量生产工作的四个核心特征往往不很明显。涉及接触产品的体力劳动是单件生产的特征。这一生产过于简单，不具有多样性或挑战性，常常需要使用复杂机器，但是工人对机器的控制权极少或没有。

将工作转移至连续体的任何一端将令它们的核心特征更为明显。这需要将单件生产颠覆为程序生产、将完整工作颠覆为专项工作。不过，所有企业都存在两个重要的因素限制其进行大批量生产工作的转移，即所生产产品的类型以及最经济的生产方法。

图 6—2 形象化地显示了这些因素。该图显示四种产品在自动化连续体

中的生产区间。这些生产区间覆盖了连续体中所有可行的生产方法。例如，化学制品可在大批量生产和程序生产区间生产；飞机需要单件生产以及一定程度的大批量生产；打字机的生产区间稍微广泛，因为其大部分生产可实现自动化。

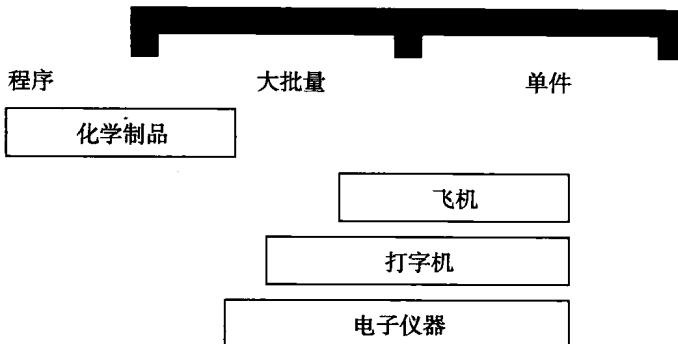


图6-2 生产区间

重要的是的，一旦制定了产品的生产区间，就可以选择最适合员工的生产方法。在一些情况下，要选择最适合员工的生产方法需要将工作从连续体的中间转向单件生产端。然而单件生产在其他情况下也许可行，但在汽车生产中，则可能更多需要自动化生产。不论如何改变，最高目标应该是使工作更加适合个人需要和工作设计。

总之，工作设计对于关注高层次需要的员工的满意度和动机具有重要影响。因此，组织所设计的工作应该适合员工的需要，这一点十分重要。如果工作与人能够匹配好，组织效能和个人需要都会得到较大满足。最后，工作设计对组织中的人际关系也具有重大影响。下一章将会对人际关系进行进一步讨论，重点关注人际关系对工作绩效和工作满意度的影响。

第7章

人际关系的影响

- 人际关系对动机的影响
- 人际关系对满意度的影响
- 领导风格与动机
- 领导风格与满意度
- 团体对动机的影响
- 团体对满意度的影响
- 领导风格与组织效力

复杂组织的等级性产生了许多不同类型的人际关系，其中研究最多的是上下级关系。有关同事关系的研究虽然不多，却也十分重要。还有很多其他类型的关系没有得到广泛研究，例如生产线管理者 / 员工的关系和顾客 / 客户关系。就我们的目的而言，这并非严重问题，因为人际关系对动机和满意度的主要影响似乎来自同事团体和领导者。因此，本章将首先论述同事团体和领导者如何对动机产生影响，然后论述两者对满意度的影响。

† 人际关系对动机的影响

人际关系对动机的影响复杂多样。本书第 5 章讨论了薪酬、晋升等奖励如何影响外在动机，第 6 章讨论了工作设计如何影响内在动机，而人际关系因素既影响内在动机，又影响外在动机。从某种意义上说，第 5 章和第 6 章都涉及人际关系对动机的影响。上级在管理薪酬、晋升等奖励中起着至关重要的作用，他负责决定给谁加薪，并负责进行作为加薪和晋升依据的绩效评估。

上级在工作设计方面也发挥了至关重要的作用。除了按工作要求安置

任务外，还要向员工分配工作。第6章描述了工作的四个核心特征，其中两个是反馈和自主性。尽管上级的作用受到实际工作设计的限制，但他的行为确实能够影响到工作是否具备这两个核心特征。他可以同意或拒绝反馈，也可以同意或拒绝给予员工自主性。拿自主性来说，上级常常可以将一份乏味的工作转化为充满动力的工作，做法就是让下属按自己的工作方法行事。同样，上级如果对下属的一举一动都密切监管并限制其自由，那么再有动力的工作也会变得乏味和机械。正因为上级在薪酬管理、晋升和工作设计方面起着不可忽视的作用，所以是内在动机和外在动机的重要影响因素。

工作组成员在工作设计和组织正式奖惩中发挥的作用较上级稍逊一筹。但这并不是说他们的作用微不足道。一个人在工作中能享有多大自主性，能得到多少反馈，其实与团体成员的行为息息相关。团体成员的行为能促进或抑制个体成员的优秀绩效，从而进一步影响其获得内在和外在奖励的机会。除此之外，工作组成员还能通过评估个体成员的绩效来影响薪酬、晋升等奖励管理。如果某个员工不受同事尊重，那么组织在考虑晋升或奖励时通常会有所顾虑，所以说，工作组可能对个人获得奖励产生阻碍作用。

除了影响工作设计和给予正式的外在奖惩之外，同事群体和领导者还在其他方面影响动机。领导者和同事群体都有可能给予薪酬、晋升以外的外在奖励。他们能提出表扬，能给予社会认可，这些通常比薪酬和晋升更有价值。第5章中提到的薪酬激励计划研究表明，来自同事团体的人际关系的奖励通常备受重视，对动机有很大影响。本章探讨的其他研究也表明，相较同事群体，领导者有同等或更大的能力给予外在奖励。

除了对工作设计有影响外，领导者还能以其他方式影响内在动力。组织的决策方法会影响与实施决策挂钩的内在奖励。有的领导风格能产生积极的奖励，如自尊感和与良好绩效联系在一起的胜任感。这种情况是如何产生的？本章将重点探讨这一问题。

充满干劲的人们将如何执行决策？就这点而言，同事群体起到了重要

作用。有证据表明，团体决策不同于个人决策，无论是决策的内容还是人们的感受均有殊异。团体决策似乎能影响与绩效挂钩的内在奖励。相对于个人决策，团体决策时，似乎会有更多的与良好绩效挂钩的奖励。

图 7—1 概括了领导风格和同事关系通过影响与绩效有关的内在、外在奖励影响动机的情形。同事团体影响动机的四种方法中的两种在第 5 章和第 6 章中已有充分讨论，本章将着重论述其他两种方法。

切记：最好的领导风格并非总能产生最大动机。有的领导风格也许能带来最大动机，但无法产生最好的工作绩效。工作绩效受到动机以外很多因素的影响。比方说，一种非常民主的领导方式如果耗费了大量时间，但所做的决策无论从生产效率和财务投资来说都不是最好的，那么就有可能导致低绩效、高动机的局面。阿吉里斯提出，有时独裁领导者比民主领导者做的决定更好、更迅速，可以获得更好的业绩。

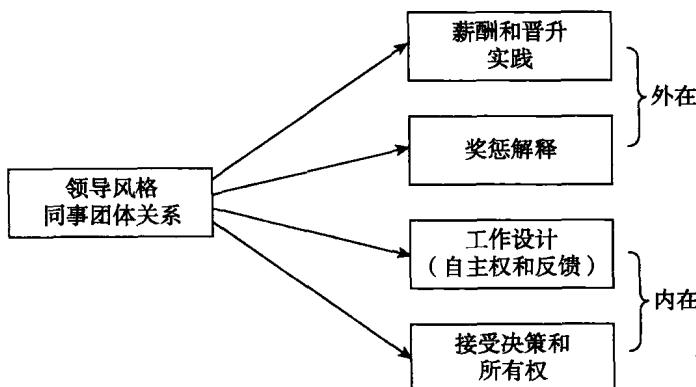


图7—1 人际关系对动机的影响

十 人际关系对满意度的影响

领导风格和同事关系对内在和外在奖励的接受有很大影响，并进一步影响到满意度。特别是领导风格，它对个人接受内在奖励影响重大，因为它

决定了下级的社会需要能否从他与上级的关系中得到满足，因而涉及较高层次需要的满意度。此外，它还能间接影响员工与同事的关系。领导的行为，有的会让同事之间勾心斗角，有的却能增强团队的凝聚力和社会需求的满意度。

除了影响到个人实际所得外，领导风格还能影响他们对自己“应得”的看法。例如，提出积极反馈意见的支持型上级，可以提高下属对自己投入的看法，从而间接影响到下属对自己“应得”的看法。领导风格不仅影响个人实际所得，还能影响他们对自己“应得”的看法，它能影响许多需要的满意度，特别是社会需要。

同事关系对社会需要的满意度影响最大。同事群体是员工获得友谊最重要的渠道。同事群体的认可和支持通常足以满足个人的社会需要。同事关系可以影响个人对自己“应得”的看法。尤其是外在奖励方面，同事团体能提高或降低个人对自己“应得”的看法。比方说，互帮互助、相互认可的同事团体能提升该员工对其在加薪或晋升所得方面的看法；相反，如果同事群体消极而苛刻，那么就会降低这种看法。

图7—2概括了领导风格和同事关系通过影响员工收到的奖励类型和他们对自己应得的看法来影响满意度的情形。该图基于以下假设：领导风格和同事关系影响某些较高层次和较低层次需要的满意度，从而影响整体工作的满意度。

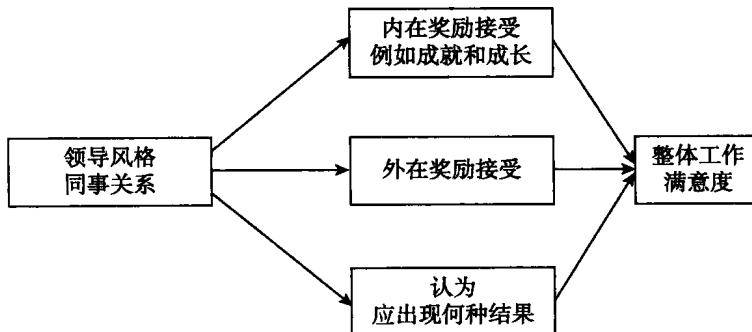


图7—2 人际关系对满意度的影响

领导风格与动机

前面已介绍了上级影响下属动机和满意度的一般水平，我们接下来讨论领导者的具体行为是如何影响下属的。在此过程中，我们将重点放在领导行为如何影响 $P \rightarrow O$ 期望和奖励接受方面。我们首先要考虑用以描述领导行为的一些方法。

领导行为的类型

三十多年以来，领导风格一直是实证调查的研究对象，领导行为的描述和分类方法更是层出不穷。许多早期研究将领导风格分为专制型、民主型和自由放任型。勒温、利皮特（Lippitt）和怀特等人的经典著作中这样描述领导风格：

- 专制型，领导者一人决定，无需征询下属；
- 民主型，领导者鼓励小组讨论和群体决策；
- 自由放任型，领导者主要处于被动状态。

1939 年以来，许多关于领导的研究开始运用专制与民主的差别，很多研究阐述了这两种领导风格对动机和满意度的影响。

20 世纪 40 年代末，美国密歇根大学的一个小组对领导风格进行了一系列研究，试图区分以员工为中心的管理人员和以生产为中心的管理人员（卡茨 [Katz]、麦科比 [Maccoby] 和莫尔斯）。以生产为中心的管理人员重点强调生产或技术方面的工作，只将员工当做是做事的人。而以员工为中心的管理人员，对员工很关心，认为每个员工都是独一无二的个体。二者对工作最重要部分的看法也不同：在以生产为中心的管理人员看来，“最重要的就是完成工作，完成工作比什么都重要”；而以员工为中心的管理人员认为，“二者都重要。保持部门平稳运行，让办事人员高兴，保持生产增长，

公正分配工作，正确处理某些棘手问题，如某些款项的支付，或者之前从未支付过的某种奖金”。这一分类体系被广泛用于各类研究，而且近几年经历了许多变化。

密歇根大学小组进行研究的同时，美国俄亥俄州立大学的研究人员弗莱什曼和哈里斯也开始了对领导的研究。在大量分析领导者行为后，他们认定许多领导行为都可以从“主控”、“体贴”两方面来描述。他们认为，领导者这两方面的能力要么高，要么低，并有如下定义：

“体贴”包括上级与他的团队间相互信任、相互尊重，二者间充满温暖和谐的行为。“体贴”不能流于表面，不是拍拍肩膀鼓励两下，或直呼名字表示亲昵就足够的。它强调对团体成员需要的深入关心，例如，允许下属更多地参与制定决策、鼓励双向交流。

“主控”指主管安排并确定团体活动以及他与团体之间关系的行为。主管可以借此确定各成员的作用、给他们分配任务、计划未来、确立行事方式以及推动生产。这一特点强调实现组织的目标的公开动作。

在其他领导研究中，费德勒关心的是影响不同领导者效果的情境因素。费德勒让领导者用一些形容词描述最不受欢迎的同事，借此衡量领导风格。这种方法被称为“LPC 评分”。该方法的问题在于，目前尚不清楚从什么行为可以看出领导者 LPC 的高低。费德勒的研究发现低 LPC 领导者倾向管理和控制，高 LPC 领导者更加宽容、体谅。然而在后来的著作中，他不再使用这些区别。

如前所述，俄亥俄州立大学和密歇根大学小组的领导行为分类法有很多相同点。例如“以员工为本”就和“体贴”类似，但在看待生产和员工二者之间的联系方面有很大不同。最初密歇根大学小组认为，应该这样描述领导者：处于连续的“以生产为本”和“以员工为本”的两个终端之间

的某个位置。因此，如果领导者偏向“以生产为本”，那么“以员工为本”的成分就少，反之亦然。另一方面，俄亥俄州立大学的研究则主张两方面并举。领导可以“主控”和“体贴”同时高，可以同时低，也可以一方面高，一方面低。

在 1960 年的一篇阐述对拖拉机厂研究的结果的文章中，卡恩 (Kahn) 采用与俄亥俄州立大学非常相似的方法，改变了密歇根大学的观点。卡恩认为：

在保险公司和铁路公司研究中，我们将“以员工为本”和“以生产为本”的管理看做一个连续体的两端。换句话说，假设一个主管逐渐向“以生产为本”靠拢，那么必然会变得不那么“以员工为本”。然而拖拉机公司的数据却显示“以员工为本”的领导者特质只能算理论上独立的管理特点。因此，为方便起见，我们不妨假设一张四单元图，每个单元代表一种管理，每种管理都是“以生产为本”和“以员工为本”的不同组合。

在当前情况下，俄亥俄州立大学和密歇根大学的研究结果一致认为，领导者表现出的关键行为可以从两个层面来表述。俄亥俄州立大学和密歇根大学的大量研究证明，这个结论很重要。布莱克和莫顿最近将这两个层面用作组织发展方法的基础。这就提出了一个重要问题：这些层面与其他主要的领导分类方法，专制领导与民主领导的联系是什么？

一般来说，研究要么关注主控和体贴层面，要么关注专制与民主的区别，很少有研究去弄清它们之间的关联。“体贴”的定义包含了某些民主参与的要素。例如，体贴度高意味着良好的双向沟通和相互信任。如此看来，民主领导者的体贴度高。如果领导者以任务为中心的话，主控度就高。在图 7—3 中，高体贴度 / 高主控度单元被标志为“民主”或“参与”；低体贴度 / 高主控度单元被标志为“专制”，因为它强调注重完成任务、不顾员工的专制管理；低体贴度 / 低主控度单元被标志为“自由放任”的原因不言而喻；高

体贴度 / 低主控度单元则被标志为“人际关系”，这是因为它将重点放在让员工开心。

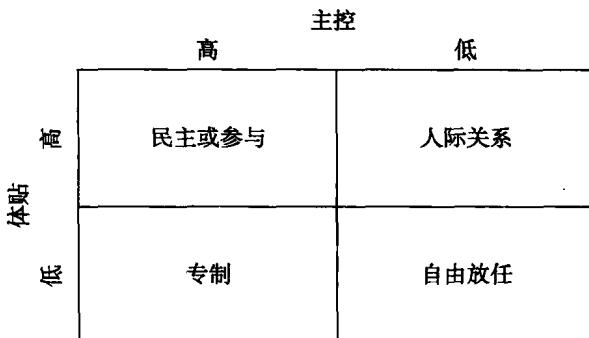


图 7-3 领导风格的分类

学界还提出了许多其他领导行为分类方法。然而，大多数领导调查研究使用的是图 7-3 中的分类方法，因此下面将集中讨论它们与动机的关系。

主控，体贴和动机

许多作者认为，体贴、以员工为本的管理人员倾向于让下属创造更高的生产力。例如利克特就说过，获得最多生产力的管理人员“乐于助人、非常友好，而不是人见人怕”，他们“善解人意，非常体贴”。有些证据表明，生产力和管理人员的体贴之间存在积极关系，但有时也有例外。从我们的动机模型看来，单凭体贴对动机几乎产生不了任何影响。仅仅只是对人友好，并不能改变他们在努力工作和有效表现方面的 $P \rightarrow O$ 期望。但是，体贴一旦与其他行为相结合，就有可能产生这种效果。在讨论这个问题之前，我们先回顾一下关于体贴与生产力关系的研究。

在最初的研究中，密歇根大学小组发现“体贴”与“生产力”联系紧密。高生产力监管人员的特点是以员工为本，他们关注工作里遇到的人际关系，他们认为人员管理是工作最重要的部分。密歇根大学小组进行的第二项研究基本上照搬了这些结果。同样，在高生产力工作组中，小组成员

对管理人员的描述是“不惩罚人，关心员工，帮助训练员工适应更高级的工作”。

美国俄亥俄州立大学研究发现，体贴与生产力之间存在紧密联系（科曼）。其他研究则表明主控与有效性紧密相关。然而也有许多研究发现，体贴与生产力二者要么没有关系，要么存在消极关系。各研究对主控与生产力之间的关系也看法不一。科曼在文献评论中总结到：动机或体贴并非始终和生产力联系在一起。他进一步指出，我们需要详细了解这类联系在哪些情况下存在，在哪些情况下不存在。弗鲁姆指出，“管理人员对下属表现出的体贴的多少，往往与工作单元的有效性成正比”，但他同时也指出结果是不一致的，不同情况下可能需要不同的领导风格。

想实现高度外在动机的话，主控至少要达到一定水平。必须确定希望出现何种行为，并衡量这些行为，才能将奖励与表现结合起来。这些通常是上级的任务，上级做得越多（也就是实现越多主控），外在动机的程度就越高。但是，单凭行为本身是无法增加动机的，只有当主控行为导致与有效绩效挂钩的外在奖励时，动机才会增加。因此，在某些情况主控结构与绩效有关联，在某些情况下又没有关联，也就不足为奇了。

如前所述，没有证据显示体贴必然导致较高的动机和生产力。体贴自身无法影响内在/外在奖励与有效绩效之间的关系。因此，研究者无法找出动机与体贴度之间的一致关系也就不足为奇了。然而在某些条件下，领导者表现出的体贴程度可能会影响动机。体贴行为是潜在的奖励，也会成为有效绩效的偶然动因。无论自己的绩效怎样都期待得到赞扬与支持的人，不会比那个无论自己怎样表现都得不到赞扬与支持的人更积极。另一方面，希望得到赞扬与支持，并且只在表现优秀时才会得到它们的人会有不同的 $P \rightarrow O$ 预期，也会比一直接受赞扬与支持或者永远得不到它们的人积极。

研究者并未研究怎样以及何时应表现出体贴，而是专注于表现出了多大程度的体贴，这也许能解释上述不一致关系为何存在。基于我们的动机模

型，可以预测当体贴度取决于员工表现时，体贴与生产力之间存在正面关系，否则两者就不相关。将高主控与高体贴度相结合的上司似乎比别的领导者更会表现出有条件的体贴。这种上司在关心完成工作之外，还专注于界定自己与下属的关系。在很大程度上，他们的认可与接受都取决于下属的表现。因此有人预言，最有影响力的领导者能将主控与体贴结合起来，共同影响下属的 $P \rightarrow O$ 预期。

不幸的是，没有证据能够证明上述预言。几乎没有研究关注体贴与主控对生产力的共同影响。卡恩曾做过相关研究。据他调查，密歇根大学的许多研究资料表明，生产力表现与上司在多大程度上能使下属确信优异表现会获得上级的认可有关。

实现高生产力水平的管理人员借助此类行为向员工传递如何获得管理者认可的方法，并发挥管理作用。例如某拖拉机工厂的工人中，高生产力团体成员更有可能会说他们的工头把生产力看做工作中最重要的因素之一；而低生产力团体成员则通常会说工头觉得其他因素与生产力同样重要或者比生产力更重要。上述发现表明，高生产力团体的管理者不仅希望员工有高生产力，并且成功地告诉团体成员获得上级认可的途径之一是高效率地生产。

在另一个相关研究中，埃文斯 (Evans) 发现了主控、体贴与员工 $P \rightarrow O$ 预期之间的关系。然而这些关系只存在于一两个样本中，对此他的资料未能做出解释。因此，某些证据显示，高体贴度与高主控度联合作用，通过把上级认可与有效绩效联系起来，能够提升动机。高体贴度与高主控度创造了基于社会需要的有力外在动机，似乎极为有效，我们的动机模型也由此能预言它们只能影响希望从上司那儿得到社会奖励的工人的动机。

主控与体贴在何种情况下会导致较高的动机还是个悬而未决的问题。上司较体贴则员工（重视社会认可的那一类）动机较高的假设仅仅是个不

完整的答案。它并没有解释主控与体贴是如何影响外在动机的。以下关于权力平均研究的讨论给出了一些可能的答案。

权力平均与动机

民主管理与参与管理可以减少上下级间的权利差。许多作者认为，权力平均会提高员工能动性。事实上，不少研究表明权力平均可以并经常导致高生产力。勒温等人的经典研究表明，从总体生产力的角度观之，民主领导优于放任领导，而与专制领导的效果相同。然而，当领导者离开房间时，民主领导下的儿童会继续工作，专制领导下的则不会。该现象证明专制领导下的儿童动机来自外部，而民主领导下的儿童动机来自内部。

有关玩具工厂的研究

最近有关民主领导的研究已经显示了它优于其他风格。科奇（Coch）和弗伦奇发现参与能提高工作团体的生产力。参与技术革新的员工能较快适应新工作，生产力较高，对革新的抗拒也较小。斯特劳斯（转引自怀特）对玩具工厂的某个工作团体做了一次有趣的研究。起初，工作速度由一条匀速运转的传送带控制。之后情况发生了改变，员工可以自行设置传送带速度，使生产力提高。这么做之后，生产力真的以戏剧性的速度大大提升了。然而，这样做也有负面影响。新增的产品在上色室大量堆积，而后面的环节又缺少产品。这两种结果都不受毗邻部门的欢迎。而该公司的工资结构也发生动摇，因为该工作团体领取计件工资，而他们的工资突然大大超过其他工人。于是公司收回了生产力的控制权，结果该团体的多数工人辞职了。

不少研究显示，在某些情况下，权力平均并不会导致动机和生产力提升。弗伦奇、伊斯雷尔（Israel）和艾斯（As）尝试在挪威的某家工厂里复制寇奇和弗伦奇的研究，结果毫无意义。在某次大型实地实验中，莫尔斯和赖默（Reimer）研究了行政设置中专制与民主领导风格的相关效力。两组工人被置于民主领导风格下，另外两组则被置于专制领导风格下。每个团体的生产力都提高了。利克特认为，如果实验继续进行，民主领导风格的优越性更有可能显现。

实验结果令我有无数理由相信，若行政实验继续进行一年或两年，民主团体的生产力和工作质量都会继续提升，而专制领导的团体由于敌意、怨愤和员工离职，生产力和工作质量都会下降。

然而，在研究进行期间，民主方式并无任何优越性。此外，该项研究并非孤证，其他研究也表明专制风格与民主风格效力相当，甚至优于后者，例如弗鲁姆，阿吉里斯的研究。不少案例中，专制领导事实上优于民主领导，这不足为奇。在对外在动机的影响方面，专制领导者通常比民主领导者处于更有利的位置。由于他有给予、保留外在奖励（例如加薪和晋升）的自由，因而可以将这些奖励与员工绩效联系起来。如果工人重视外在奖励，明白它们与出色绩效之间的联系，其生产动机就会大幅提升。专制领导者还拥有时间优势，因为参与管理需要相当多的时间，而这些时间是可以直接用在生产活动上的。

令人惊讶的是，在很多方面，民主领导有时能导致较高的生产力。如果员工只受外在奖励刺激，巧妙的专制领导也许会永远优于民主领导。但事实并非如此，由此就突显出内在奖励和决策质量对绩效的影响。若要员工表现好，这两个因素都必须高，而在生产力水平和生产方法方面，专制领导并不总能导致最高的内在动机或最优秀的决策。弗鲁姆指出权力平均“能够提高决策的质量、决策执行的团体规范力度和工人的‘自我涉入’。这三

项似乎是增加员工参与机会后的经常性而非必要性结果。”

在斯特劳斯的研究中，参与使得员工制订较高的工作标准，这显示了参与能够提高决策质量。决定参与是否能提高决策质量的因素是什么？有两个因素应该很关键。第一个是下属拥有的信息数量与种类（下属通常没有做出高质量决策需要的信息）。第二个是决策的种类。当工作团体目标与组织目标发生冲突时，很难指望工人做出高质量的决策。莫尔斯和赖默早期的研究为此提供了绝佳例证。在行政事务中，研究者发现提高效率的最佳方式是裁掉 25% 的员工。专制领导者作此决定时没有任何问题，然而多人参与的团体做此决定时则极为勉强。他们最终认定，减少员工的方法不是替代已经离岗的员工，而是寻找调任机会。简而言之，高质量的决策和较高的生产力是民主领导的必然结果，这种假设并不可靠。

勒温等人的研究表明，参与能影响内在动机。民主地引导儿童似乎能影响他们的活动，即使外界评价者（他们的监督人）不在场，他们也会继续生产。弗鲁姆曾做过有趣的解释，说明参与为什么能影响动机。

人们对自己能影响的决策总是极富参与意识。一旦他们协助做出某一决策，那就是他们的决策，决策的成败亦是他们的成败。个人参与决策的深浅程度直观地由以下两方面决定：对决策的影响力和做出这类决策的自豪程度。若某人认为自己是才能出众的科学家，并参与一项需要科学判断力的决策，那么决策的成果则成为他的自我观念是否恰当的测试。成功的决策会肯定他的自我观念；失败的决策则会动摇它。

弗鲁姆的论述与第 4 章中的讨论相似，说的都是参与在绩效评价中的作用。参与为何能影响动机，用动机模型解释，就是参与改变了下属的 $P \rightarrow O$ 预期。

有证据显示，权力平均可能也部分影响了团体规范。领导权由多人参

与时，有利于提高生产力的规范显然更容易产生。寇奇和弗朗士在成功运用参与的研究中强调了团体规范的重要。勒温强调要想改变行为，团体讨论、制定决策优于说教，因为它们影响了团体规范。一旦成员参与决策，规范就会逐步发展，促使成员奖励支持团体决策的行为，惩罚相反行为。如此一来，自然会对员工执行决策产生直接影响。

事实证明，参与并不总导致动机增强。弗鲁姆的一次经典研究显示，工人的自主需要减弱了参与的影响。弗鲁姆发现，不具备自主意识的工人不受参与的刺激。弗伦奇等人曾试图复制寇奇和弗伦奇早年的研究，结果失败了，工作团体不喜欢参与，参与则毫无用处。由于团体对参与不感兴趣，所以利用参与也不能影响团体规范。

权力平均对动机的影响主要是对内在动机的冲击，因此它只会影响某些特定人群。不在乎权力平均带来的内在奖励的人不会受其影响。同样，权力平均影响团体规范，却也不能保证影响团体内每个人的动机。它能影响的只有那些重视团体给予的内在奖励的人。

总而言之，权力平均对以下几类员工有增强动机的潜在作用：

- 渴望自主、能力和自尊的人；
- 赞同参与的工作团体成员；
- 重视团体提供的社会奖励的人。

权力平均在以下情况中具有导致高质量决策的潜在作用：

- 员工了解相关信息；
- 有时间进行充分讨论；
- 员工的私利与组织利益没有直接冲突。

最后，权力平均导致更有效的决策和更高级的动机时，可以提高生产力。

领导风格与满意度

动机研究显示，上司是重要的奖励来源。如果奖励会对满意度产生第3章所论述的那些影响，那么满意度应该与领导风格有关。事实上，正如我们在以下讨论中即将看到的，领导风格与满意度确实有关。

体贴与满意度

不少研究都曾涉及满意度与领导所表现的体贴程度间的关系。毫无疑问，有证据显示体贴必定与满意度有关。体贴的上司会给下属较多的奖励，尤其是在人际交往中。根据弗莱士曼和哈里斯（Harris）的理论，体贴的行为包括“共同的信任、尊重以及领导与团队间的温暖和谐”。简而言之，体贴的上司会关心下属的需要。因此，由于满意度发生作用，体贴的领导其下属的旷工率和离职率都会很低。

俄亥俄州立大学很多的早期研究显示了体贴与满意度之间的重要联系，例如弗莱什曼、哈里斯和伯特（Burtt）的研究；哈尔平（Halpin）和温勒（Winer）的研究。利克特研究了一家公共设施公司中的许多行为与员工满意度之间的关系（参见表7—1），发现体贴的行为与高满意度有关。最近的研究也证实了类似的体贴/满意度关系（韦杰[Wager]；豪斯、菲利[Filley]和克尔[Kerr]）。

表7—1

上司行为与下属态度间的关系

上司行为	赞成上司所述行为员工的百分比	反对上司所述行为员工的百分比
建议升职、调职、加薪	61	22
告知员工公司的现状	47	11
告诉员工他们做得很好	47	12
听取抱怨、牢骚	65	32

续前表

上司行为	赞成上司所述行为员工的百分比	反对上司所述行为员工的百分比
把员工看做有血有肉的人，而非工作机器	97	33
支持、维护员工	87	30
总是帮助员工或是员工和公司，而非仅仅为了自己或公司谋利	86	29
喜欢员工，理解员工的困难	81	29
是团队真正的一员；与团队其他成员的利益保持一致	66	16
乐于听取员工的想法，然后实践	62	17

如果上司体贴程度与员工满意度有关，那么抱怨、离职和旷工也应该和体贴有关，因为它们关系到满意度。图 7—4 显示了弗莱什曼和哈里斯发现的离职率与体贴度的关系。图 7—5 显示了研究者发现的体贴与主控对抱怨率的共同影响。高体贴度与低抱怨率相关，而高主控与高抱怨率相关。然而，在高体贴度的前提下，高主控并不一定会引起高抱怨率；只有低体贴度时，高主控才会引起高抱怨率。显然，高度体贴能够消除高主控的负面影响。

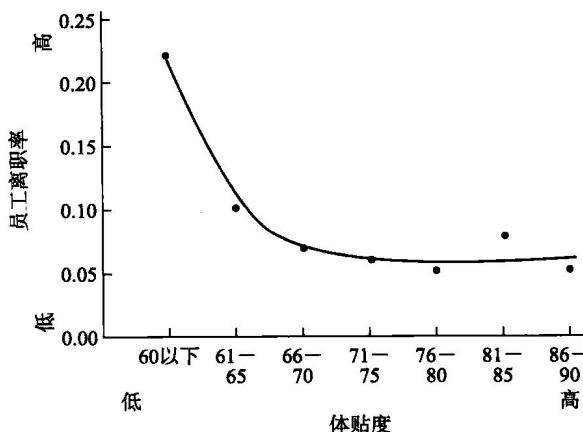


图7—4 体贴度和员工离职率间的关系

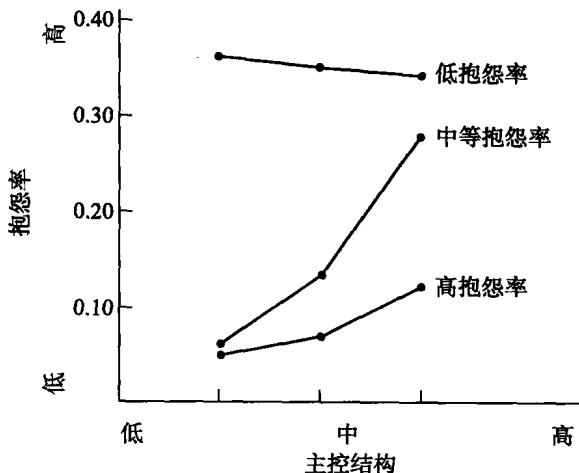


图7—5 体贴度和主控度组合与抱怨率的关系

在某些特定情况下，满意度与体贴度之间并不存在绝对关系。佩尔兹 (Pelz) 指出，当领导者的向上影响 (权力) 较小时，他的体贴行为并不会导致较高的员工满意度。佩尔兹断定：

如果有影响力的上司试图帮助员工达成目标，他的努力势必成功，会取得一些具体成果，员工满意度也会升高。但是，资料显示，若是无影响力的上司想求得同样的结果，他的努力往往会被失败。员工的期待会落空，他们的满意度不会上升，甚至有可能降低。

韦杰也报告了相似的发现。他研究了底层白领，发现具有高向上影响力 的领导者比具有低向上影响力 的领导者更能有效运用体贴的领导风格。佩尔兹和韦杰的研究共同表明，在等级体系组织中工作的领导者满足下属需要的能力取决于他们对组织中其他人的影响力。

体贴对员工满意度的影响还受员工对上司奖赏的重视程度影响。即使是具备高向上影响力 的上司也会受他能影响到的奖励限制。他可以影响许

多人际奖励以及其他外在奖励，但他对于某些重要的内在奖励则没有影响力。因此，如果某员工主要受内在奖励激励，那么上司表现出的体贴程度对此人的总体工作满意度可能不会有重要影响。

一般来说，较为体贴的上司总会拥有满意度较高的下属。然而也有例外；两者的关系还取决于上司在组织中的权力，以及对下属而言重要的奖励类型。

权力平均与满意度

为什么参与型和民主型的领导与高工作满意度相关？首先，某些人对自主有强烈的需要，而参与决策能够满足其这种需要。此外，一旦参与，员工就有机会影响决策，决策就能为其带来渴望的结果。在早期研究中，雅各布森（Jacobson）发现，工人总是对允许他们参与决策的工头、工人代表较为满意。莫尔斯和赖默比较了独裁团体和民主团体的满意度，发现民主团体即使生产力较低，满意度也是较高的。

马洛（Marrow）、鲍尔斯（Bowers）和西肖尔（Seashore）的某次有趣的研究报告了某家公司改变新部门经理领导风格的努力。他们使用了一种多人参与的领导风格，提高了员工的满意度和效力。数年后的后续调查显示这种领导风格有持续的影响力，员工的满意度仍然很高。

一些研究显示，一旦运用参与和民主的管理方式，缺勤率和离职率就会降低。由于满意度和缺勤率、离职率间有重要关系，因而我们也可以预期参与和缺勤率、离职率间的关系。威克尔特（Wickert）比较了继续任职的和离职的电话接线员、客服代表的态度。继续任职的员工多数表示他们能够做出与工作相关的决策，也为公司的成功做出了重大贡献。其他研究，例如罗斯和詹德的研究，比较了离职与继续任职的员工，发现继续任职的人觉得自己较有自主权，了解公司的现状。

参与能极大地影响自主满意度，这一发现催生了一种预言，即只有渴

望自主的人才会因权力平均的领导风格而提高满意度。一些研究支持这一观点。在一次间接实验中,特罗(Trow)发现相较于非常依赖他人的实验对象,渴望自主的实验对象表现出较低的满意度。在坦嫩鲍姆 (Tannenbaum) 和奥尔波特的研究中,员工分别被分配到独裁和民主的领导者手下。研究者调查清楚了员工的性格,依据他们对独裁和民主领导的好恶程度对其进行分类。接受合适的领导风格的员工比接受了不合适的领导风格的员工满意。此外,较满意的员工希望能够继续在这样的领导风格下工作。

领导风格对满意度的影响取决于下属的性格,弗鲁姆曾对该观点做过最详尽的实验。弗鲁姆在某家大型包裹快递公司统计过员工的自主需要和独裁主义程度。根据其他调查发现,高度独裁的人偏好有力、指挥型的领导和受约束、不含糊的情况(阿多诺 [Adorno] 等人)。弗鲁姆的资料显示,反对独裁、渴望自主的下属对参与的领导方式会较为满意。然而,用同样的方式领导赞成独裁、无意于自主的人,结果就不一样了。

关于领导的调查证据显然表明有些人喜欢上级告诉自己做什么,而不是自己去问该做什么。他们一提问就会不自在。每位尝试过参与管理方式的管理者都曾发现有的下属并不喜欢这种形式。然而,讨厌参与的员工人数可能正在减少。若干研究表明,美国社会的独裁主义程度正在降低,例如赫尔;奥达客 (Ondrack) 的研究。

总之,权力平均会导致较高的员工满意度。它和较高的自主需要满意度关系最为密切,也会降低缺勤率、离职率。然而,只有相关员工渴望自主,反对独裁,这样的积极影响才会出现。

† 团体对动机的影响

西方电气公司的研究证明了团体和团体规范能够对生产力和动机产生巨大影响。

反管理、反生产的规范

研究者将某一团体置于继电器装配测试室，观察他们制订出有利于高生产力的规范，这种规范基本上赞成管理。该团队的实际生产力和动机很高，并且在研究过程中继续增长。

在接线板接线工作室，研究者发现了截然不同的情况。和继电器装配测试室一样，这里存在着关于生产的有力规范，然而这些规范是反管理、反生产的。一位工人这样解释：

“情况是不一样的。你知道，同事会一直嘲笑干得快的工人。你努力工作，做到最好，但他们一点儿也不赞赏这些。他们似乎并不觉得自己能从中获取任何好处。不止是接线工如此，焊工也如此……游手好闲的人比其他人受欢迎。工作得少，却给老板造成已经尽力的错觉，他们以此为荣，还觉得自己很机灵。”

该工作室的生产受到员工限制，在研究期间一直保持着恒定的低水平。若某一成员违反团体规范，导致生产力太高，他就会受到严厉斥责，承受相当的虐待。研究者观察到以下事件。

8号工人：（对6号工人）你干嘛还不停？我看看，这可是你今天绕的第五圈了。你要做这么多干嘛？

6号工人：你在意什么？我干活对你有好处，不是吗？

8号工人：是啊，不过你这么干下去的话就会给缠进去了。

6号工人：别担心，我能搞好。我做好了这组，你也能拿钱。这才是你该关心的事情。

8号工人：你要再不停下来我就打你。（8号工人在房间里追打6号工人。）

观察员：（几分钟后）怎么了6号？8号不让你干活？

6号工人：没有。我干完了。我干得够多了。

该例子阐明了团体是如何发挥机能，通过控制社会成果的施与受来影响动机的。根据我们的动机模型，这意味着不理会团体应该施予的社会成果的人不会被团体影响。怀特对“效率巨人”的描述为此提供了支持证据。虽然有些员工被团体强迫限制生产力，但他们的生产力却很高。为什么？根据怀特的理论，因为他们根本不在乎团体成员给予的赏罚，因此，团体无力影响他们。

有人指出，凝聚力强的团体比凝聚力弱的团体生产力高。正如我们所见，这种看法并不一定正确。不过团结团体确实应该更能影响成员的动机和生产力。由于团结团体的成员之间友情深厚，彼此尊重，因而他们会重视团体控制的结果，如此一来，团体就能对动机产生重大影响。这种影响并不一定是正面的。因为有些团结团体影响成员，使得他们反管理、反生产，所以我们并不能期望团结团体永远比不团结团体有更高的生产力。

由于团结团体更能影响成员动机，因此我们应该设想它们以不同于不团结团体的方式运转。西舒尔发现，虽然团结团体不一定更有生产力，但在一些重要的生产方式上，它们和凝聚力低的团体有很大不同。由于团体规范对生产力有影响，大多数团结团体成员生产力水平相当，并且团结团体的总体生产力变动较大。当团结团体所有成员生产力都很高时，整个团体的生产力也随之升高；当团结团体所有成员生产力都很低时，整个团体的生产力随之降低。另一方面，由于不团结团体成员生产力水平不一，因此不团结团体的生产力没有特别高或特别低的。在不团结团体中，生产力低的工人和生产力高的相互抵消，而该团体的生产力就趋于中等了。西舒尔试图判定到底是什么区别开了高生产力的团结团体和低生产力的团结团体。他发现了团体规范的区别：高生产力的团体较为支持高生产力。可惜他并没有说明这两种不同的规范产生的原因。

凝聚力如何发挥作用

斯坎特、埃勒森 (Ellertson)、麦克布莱德 (McBride) 和格雷戈里 (Gregory) 的实验室研究显示了凝聚力是如何作用于团体对成员生产力的影响的。该研究也说明了团体规范是如何影响生产力的。实验者将工人分为高凝聚力团体和低凝聚力团体，每个团体由三个工人组成。实验者告知团体成员，他们的工作是生产纸质西洋跳棋棋盘。工作包括三项任务，每位成员在独立的房间里完成其中一项，成员之间只能通过纸条交流。实验者会拦截这些纸条，用事先写好的纸条替换掉它们，然后在指定的时间将其发送。一部分纸条用来鼓励同事提高生产力；另一部分则是怂恿同事降低生产力。前者的例子是“你能不能快一点儿”和“时间快到了，让我们加快速度吧。”后者的例子是“咱们做个史上最慢的被测试者给他们瞧瞧”和“我们干了好多活了，现在放松一点吧。”

表 7—2 显示了该研究的结果。正数代表纸条提升生产力效果，负数则代表纸条降低生产力效果。纸条影响了生产力，和预期相同，它们对团结团体的影响力最大。在后续研究中，伯科威茨 (Berkowitz) 试图确认不再传递纸条，它们的影响是否还会持续。他复制了原始的实验，发现影响持续存在。由于被测试者无法肯定同伴是否改变了想法，所以他们认为团体接受、赞成自己，根据自己生产力的高低，也会做出相应行动。通过替换信息，消极团体的生产力是否会提高，而积极团体的生产力是否会降低，这是很有趣的事情。根据我们的动机模型，我们可以预计这些反应。

表7—2

根据诱导产生的生产力水平的平均变化

实验环境	平均数的改变
高凝聚力, 正诱导	+5.92
低凝聚力, 正诱导	+5.09
高凝聚力, 负诱导	-2.16
低凝聚力, 负诱导	-0.42

总之, 团体有影响成员动机和生产力的力量, 因为它能控制大多数人在意的结果。例如团体成员可以通过口头赞扬来奖励某些行为, 通过驳斥向他们示威的人来惩罚某些行为。比起不团结团体, 团结团体对动机和生产力更有影响力, 因为团结团体在给予、扣留奖励方面更有效。原因有二:

- 团结团体的行动较为一致, 被其中一人拒绝即是被全体拒绝;
- 他们影响着成员高度重视的结果的接受程度, 对多数人而言, 被团结团体接受或拒绝是一项重要的结果。

然而, 有的成员不在意团体控制的结果, 团体就无法影响他们的表现。

想知道团体是如何影响动机, 我们必须先弄清楚存在于团体中的规范种类。我们得知道, 哪些行为会受奖励, 哪些会被惩罚。决定团体奖励行为和规范种类的因素是什么还未得到广泛研究。劳勒和卡曼的一项研究显示, 员工对组织的信任程度对团体规范有重要影响。该研究的资料还表明, 民主领导的团体比独裁统治的团体更为信任管理活动, 也比较容易形成有利于生产的规范和做法。

[†] 团体对满意度的影响

团体能够影响结果的吸引力, 因此它们也能影响满意度和动机。第3

章中讨论的满意度模型已经预计了团体是如何影响满意度的，它指出，一个人得到的正面社会结果越多，他就越满意，尤其是在社会需要领域。在沃克（Walker）和盖斯特（Guest）的汽车装配线经典研究中，他们发现满意度与工作提供的社交机会种类有关。社交机会少，满意度就低。哈克曼和劳勒发现工作社交机会少的工人比机会广泛的工人社会需要满意度低。他们还发现在其他需要领域，社交机会并不会影响满意度。其他研究表明，能提供较多社交机会的工作与社交机会较少的工作相比，前者的离职率、缺勤率较低（弗鲁姆）。这一发现与满意度能影响缺勤率、离职率的研究一致。

交往并不一定导致满意度提升。交往可能愉快，也可能讨厌。想要让人满意，就必须是令人愉悦的交往。可以设想，被团体认可，因此受到正面回应的工人一定比那些不被团体接受的工人满意度高。这种联系在团结团体中尤为突出。某次研究发现，一个工作团体中只有 43% 的孤立者（不被团体接受的成员）对工作极为满意，而被团体认可的成员中则有 75% 对工作极为满意（扎莱兹尼克 [Zaleznik]、克里斯滕森 [Christensen] 和罗特利斯伯格）。其他研究也有类似发现，显示离职率与团体接受度有直接关系。

许多研究都表明团体的大小与满意度、缺勤率、离职率关系极大。大团体的特色就是高离职率、缺勤率，低满意度，虽然工人的表现不一定差。有人提出假设：大团体满意度低是因为团体中进行社交活动的人数较多。于是大团体的每个成员虽然经历了同样的社交活动，他们感受到的热情、认可和有意义的交流却比较少。大团体总趋于低凝聚力，这也是有意义的社交活动较少的原因。小团体在某种程度上可能能够聚集成员，发展较为深入、有意义的关系。由于人数较少，成员也就有较多时间进行个别交流。

团体提供的奖励种类对满意度的影响究竟有多大？许多研究者都认为社会奖励最重要。例如梅奥声明“与同事持续交流的愿望是主要的，哪怕

不是最主要的人类特性”。利克特评论道“对大多数人而言，比起相对较少的金钱奖励，每天与同事保持友善积极的关系更为重要”。由于个体的社会需要有差异，工作团体关系可能对某些人的总体满意度影响较大，而对另一些人几乎没有影响。

总之，团体似乎确实能够影响工作满意度，因为它们能满足工人的社会需要。社交频率与满意度有关，但并不是所有的交往都令人满意。小团体内的交往和认可他人的交往较有可能令人满意。

† 领导风格与组织效力

领导风格对组织效力有重要影响，因为它不仅影响内外动机，还能影响满意度、缺勤率、离职率。团体会形成何种与生产相关的规范，领导风格在其中扮演了关键角色。有证据显示，在民主领导之下，能动性和满意度最高。既然如此，领导者为何不都采用权力平均的领导方式呢？许多原因都值得一提，因为它们举出了关于领导风格决定因素的重要精髓、不同风格的效力以及组织效力的决定因素。

虽然民主领导下的员工通常满意度和能动性最高，然而这种领导方式并不总是最有效的。它耗时，而时间有时并不充裕。再者，下属有时缺乏做出好决策所需的信息，公司也不能总指望他们将公利置于私利之上，做出有利于组织的决定。最后，有的员工就是不喜欢权力平均，根本不会对此做出回应。因此，民主领导方式并不总是最好的方式。显然，除了下属的自主需求度较低的情况，权力平均总是能带来高能动性和满意度。然而只有能动性和满意度是不够的，明智的决策也必不可少。因此，从组织效力的角度出发，民主领导方式未必是最适当、最令人满意的。

民主领导方式进行的足够深入吗？不少作者，例如迈尔斯；海尔、吉赛利和波特都认为民主管理未必总是合适，他们还以令人信服的方式说明了

民主领导的应用总是不够深入。与组织中的多数行为一样，领导行为也是一种有目的的行为，而组织中过少的民主领导可以用动机模型来解释。过去有种论调，认为一个人的领导风格与他的性格有关。随着领导风格可以改变这一事实越发明显，领导方式的训练也变得流行起来。人们相信如果训练领导者采用民主的方式，那么他们在管理时就会如此。虽然想要成为民主领导者必须接受训练，但仅仅训练是不够的。领导行为是由工作组织中存在的赏罚决定的。除非工作组织奖励民主的领导行为，否则领导者不会受到激励而采用民主方式管理和行动。

多数领导者的行为都有一致性，因为他们的行为方式局限于为数不多的几种。然而同一个领导者面对不同情境时，往往会有不同的行为。决定他行为的是什么？主要是下属与上级的奖励。下属试图影响上级，使之体贴、民主。例如摩尔（Moore）和史密斯在研究中发现，若长官很体贴，空军士兵就认为他是个好领袖。如此一来，下属就代表了工作环境中支持、奖励民主行为的力量。然而，在工作环境中，他们往往是第二重要的影响力。领导者的上级控制了许多团体所不能给予的奖励。例如他可以影响晋升和加薪。领导者的上级看重的典型行为是哪些？当领导者的上级密切管理下属、控制下属时，他就会感受到下属在做好工作。因此，“**领导者就是调和上下级矛盾需求的人**”（贝雷尔森 [Berelson] 和斯坦纳 [Steiner]）。由于领导者的上级比下级控制了更多的奖励，因此实行民主领导的情况也就不甚理想。要加深民主领导程度，组织必须做到以下三点：

- 在挑选人才时，必须筛除不适应民主方式的人。
- 领导者需要接受训练，学会如何以民主的方式管理下属。
- 组织必须创造一个有利于民主领导的组织氛围。

做到上述条件十分困难，通常只有组织运行方式发生大规模改变时才

能实现。

总之，没有一种领导风格能适合所有情境或所有人。正如综述中所述，它与组织如何考虑激励有关。在组织中，实际行使的民主管理比预想的少，因为高层管理者认为他们的下属（中层管理者）没有必要进行民主管理。因此，进行民主管理的动机也就不存在了。最后，领导者的行为取决于训练、相关的性格、能力因素，以及组织能给予的奖励。

综述

组织中的激励

- 组织的激励方法
- 激励：综述与总结
- 每一种方法都不够完整
- 这些方法水火不相容吗
- 组合方法
- 个性化的组织

每一套组织管理方法都包含一套激励员工的办法，根据这一理念，不同的规范方法各有差异。管理的精髓就是影响行为，而行为是能力和激励的函数。因此，能否影响到员工的积极性对于有效的组织管理至关重要。绝大多数关于如何管理组织的探讨都相当关注这种能力。弗鲁姆和德西（Deci）发现了三种“提升激励作用的管理或组织战略”。通过对这三种方法的探讨和评论，我们可以较好地理清关注如何管理组织中激励的大多数作者的思想。讨论这些方法会帮助我们找到一种新的方法，与本书的研究评论更加一致。

组织的激励方法

弗鲁姆和德西发现的第一种方法是家长制方法。

该方法认为员工会根据对工作的满意程度来决定积极有效地执行工作的程度。得到的奖励越多，员工就会越努力工作。工作中员工的需要被满足的程度越高，反应在他的积极工作中的感激之情或忠诚程度也就越高。

这种方法的重点就是让组织成为重要奖励的来源。颁发奖励

的唯一标准就是你是该组织的成员。换句话说，这种方法所用的奖励从某种意义上来说是一种无条件奖励，每一位员工得到的奖励数额并非简单清楚地按照他在组织中的绩效来划分，而仅根据他是本组织中的一员这个事实来确定。

授赏管理法，与家长制方法的不同之处是其关键假设是只要员工满意就会表现出良好的工作绩效。尽管这种方法从来不占据主导地位，但在很长时间内，它受到了极其广泛的认可，特别是在西方电气公司研究中。许多人认为这些研究支持了满意出业绩这样一个观点，因而促使一些人支持用授赏法推动员工积极性。布雷菲尔德（Brayfield）和克罗克特（Crockett）发表的研究评论指出满意和业绩几乎毫无关联，在此之后这种授赏法的受欢迎度便开始下降。这种观念盛极一时的时期大约是从1939年至1955年。

家长制方法极具吸引力的一面是，清清楚楚地告诉你组织应该怎么做才能激励员工。另外，其推荐的行为通常具有可行性。激励员工就是无论他们的业绩如何都给予他们良好的工作环境、公平的薪酬和有保障的工作。还有很重要的一点就是尊重员工，关心他们的难处。大多数采取这种方法的公司都给员工提供大幅度的额外福利，体贴周到的监督管理，全面的薪酬提升和主要以年资作为标准的岗位晋升办法。

弗鲁姆和德西发现的第二种方法是科学管理激励方法。

该方法的基础是，认为一旦员工的奖励和惩罚与其绩效直接挂钩，他们就会积极工作。这种奖励是有条件的，并非无条件的。简而言之，奖励依赖并取决于有效的绩效表现。

这种方法也给出了组织可以用来激励人们的可操作性措施，最明显的就是薪酬管理。这种方法与家长制方法有很大的差别，它极力推崇将薪酬和绩效挂钩的工资奖励制度。典型的例子是在较低层次的工作中实施计件工资；建议根据绩效大小给予晋升；通过上级的表扬和认股权计划等外在奖励方法表彰和奖励绩效良好的员工。另外，强调地位的标志（如大型的办

公室和令人尊崇的头衔)以及特殊奖赏(如“年度最佳销售员”称号)等也很符合这种方法。

这种方法的方法论是一种外部控制体制。尽可能客观地或者按照一种可以度量的方法明确界定实行的奖赏和处罚。根据个人执行工作时运用的方法,或者达到的成果制定这些标准。必须监督个人的行为,以便观察这些标准达到或遵循的程度。最后一个特征是执行与绩效观察结果一致的赏罚分配。

本世纪初期科学管理方法受到了极大推崇。20世纪30年代,美国有超过70%的公司都采用了计件工资的工资奖励制度。但是在最近20年,这一方法的认可度开始下降,表现在工资奖励制度的受欢迎程度减少了。现在,美国只有不到40%的公司采用计件工资的工资奖励制度。

第三种方法是参与型管理法,它兴起于最近的20年,代表人物有麦格雷戈、利克特和阿吉里斯。

家长制管理认为对体制的感激之情会推动人们积极工作,和外部控制体系相关的科学管理认为多劳多得或少劳少得的观点会激励人们积极工作,而参与型管理则认为个人会从本身有效的工作中获得满足感。人们会自觉参与到工作中去,从情感上自愿将工作干好,他们能够有效地推动公司目标,并以有效推进公司目标为自豪。(弗鲁姆和德西)

和家长制管理或科学管理相比,很难明确界定管理人员实施参与型管理时具体应该做什么。但是,参与型方法已经暗示了应该如何设计工作以及领导者应该如何作为。它赞同采取权力平均的战略、民主的管理以及纵向延伸的岗位。

当面临影响整个工作团体的问题时,主管不是独断独行做出决策,然后向下属颁布命令,而是与下属召开集体会议,共同分担问题。他会鼓励

下属与自己一起参与到寻找问题出路的过程中来。这种参与决策制定过程的机会可以让下属参与决策、遵守决策，还会提升下属对公司目标和前途的认知度。

参与型方法要求设计出四个核心特征都很明显的工作，该方法认为，当人们在决定该如何执行工作时，由于他们会面临工作的挑战，所以势必会受到“好好表现”的激励。有关参与型管理的讨论很少涉及该如何处理外在奖励，如薪酬和晋升。它期望通过工作本身或人际交往，而不是从组织如何调整奖励激励有效绩效表现。简言之，它的重点是创造条件令有效绩效表现成为一种目标，而不是达到另一目标的手段；它的理念是自制或自律，而不是组织控制。

目前我们已经回顾了家长制管理方法、科学管理方法和参与型管理方法，接下来的问题是：它们的效果究竟如何？查看一下本书中所论述的主要研究，答案便一目了然了。以下部分我们将归纳总结这些研究成果，并对这三种管理方法做出比较。

激励：综述与总结

第4章、第5章、第6章和第7章的证据表明激励受到 $E \rightarrow P$ 和 $P \rightarrow O$ 理念以及结果效价的影响。由于激励会随着这三个因素而变化，因此可以肯定地说激励受到它们影响。

从研究结果的分析来看，激励受到个人性格和组织政策以及做法的影响。勒温强调：行为是个人特性和环境共同作用的结果。他用以描述行为决定因素的方法仍然很正确、很有用。组织中的激励研究说明激励行为确实是受到了环境和个人特性的影响。所有激励模式组成部分（ $E \rightarrow P$ ， $P \rightarrow O$ 和 V ）都受到了组织做法和个人性格的影响。

组织的工资分配强烈影响员工关于金钱的 $P \rightarrow O$ 预期。组织中工资与绩效挂钩的员工的 $P \rightarrow O$ 预期和工资未与绩效挂钩的员工的 $P \rightarrow O$ 预期是不一

样的。研究显示，处于同一组织内的人们的 $P \rightarrow O$ 预期也呈现多样化。由于每个人都有各自不同的需要、性格等，不同的人会对同一种情况产生不同的看法。在第 6 章我们了解了，结果的吸引力，如成就感，一部分是由环境造成的，一部分是由个人造成的。有些任务会唤起人们的成就激励，但前提是这些人拥有接受这种激励的能力。 $E \rightarrow P$ 理念也受到环境因素的影响，如任务的设计，还受到个人性格的影响，如自尊心因素。

在我们的激励模式中，虽然无法说这三个因素谁比谁更重要，但组织确实应该更多地关注其中两个因素： $P \rightarrow O$ 预期和结果效价。人们总是不断地形成 $P \rightarrow O$ 预期并根据这一预期思考和行动，当人们为达到目标思考该如何作为时， $P \rightarrow O$ 预期就起到了关键性的决定作用；而当人们思考追求何种结果时，结果的吸引力就起到了关键作用。有趣的是，人们的 $P \rightarrow O$ 预期深受环境影响，而结果对人们的吸引力则受个人背景和需要状态的影响。所以，和结果的吸引力相比，组织更容易影响人们的 $P \rightarrow O$ 预期。

有时 $P \rightarrow O$ 预期会背离现实，因此，组织总是无法完全掌握自己员工的 $P \rightarrow O$ 预期。但是，组织可以明明白白地建立起清楚的、与大多数人的想法类似的奖励体制。有证据显示，组织可以强烈地影响员工的 $P \rightarrow O$ 预期，从而提升员工积极性。一个可行的办法就是组织在实行新政策和新做法之前，考虑它对人们 $P \rightarrow O$ 预期的影响。每一项新举措都可能影响到人们的 $P \rightarrow O$ 预期，从而提升或降低其积极性。如果组织希望看到员工备受激励，就不应该采取那些在员工看来好的但并不足以带给他们期望的正面结果的措施。

组织对结果吸引力的影响虽然非常有限但也不是不可能的。给员工一些大的奖励能够改变他们的需要状况，从而影响与此相关的某些结果的吸引力。组织可以设计工作环境，让工作环境唤起某些需要。但这些方法的影响力非常有限，因为人们的需要强度是相对固定的，而且极容易被组织无法控制的众多因素左右。或许员工遴选过程是组织控制结果吸引力的最

佳方法。也许组织应根据员工的需要来招聘人员，从而控制员工所注重的结果类别。但是要做到这一点很难，因为几乎没有什么办法能够让组织在选拔人员的时候就准确地测算出员工的需要强度。

激励模式的主要组成部分是由众多因素决定的，人们在回应组织各种情况的时候很有可能会出现众多个人差异，因为众人看待结果时会产生巨大且相对固定的分歧。举例来说，有强烈高层需要的人会很青睐以四个核心特征为基础的工作，而没有强烈高层需要的人的这些工作就不是很感兴趣。关于工资的研究表明，并不是所有人都对薪酬激励制度做出了提升生产力的回应，只有那些极其看重金钱的人才会如此。要想了解组织中的激励问题，我们就必须意识到个人差异的重要性。个人差异是确实存在的，而且正是因为这个原因，员工对大多数组织的政策和做法都会反应不一。

最后，研究还佐证了第3章所述的满意度模式。满意度似乎是个人获得奖励的函数，而不是绩效的直接原因。不过，如果满意来源于良好的绩效，那么我们就可以间接地影响到激励。在这种情况下，满意度影响了员工的 $P \rightarrow O$ 预期，预期反过来又作用于激励。满意度还和人员离职率、缺勤率有关。满意的员工认为他们的工作会带来更多奖励，因此，满意度与工作动力也有关系，因为它影响了人们与工作相关的奖励理念。反过来，工作动力又受到人们认为工作会带来何种结果的影响。

[†] 每一种方法都不够完整

验证了研究中的这三种激励方法后我们发现，每一种方法都有真实的一面。但是，它们都没能提供令人满意的基础，然后据此发展出一套适当的、具有普遍意义的激励方法。每一种方法都不够完整，还有部分出错的地方。它们都只关注了用一种策略来激励人，而忽略了没有一种方法是适合于所有人的。此外，所有方法都没有考虑到它所带来的负面效应。

支持家长制方法的科学文献是最少的。还没有研究能够支持它的基本假设。该方法认为，满意度可以创造良好绩效，因为感到满意的员工会更积极。研究没有说明何种理由让我们能够相信只要增强满意感就可以增进激励或提升绩效。家长制方法没能解决激励中的个体差异问题，也没有解释为什么工资激励体制等因素以及丰富的工作可以激励人。研究支持了家长制模式的一个方面：高满意度可以减少人员离职率和缺勤率。即便如此，这种方法还是存在一个问题：它力求使每个人都满意，给予大家相等的奖励。有证据表明这种做法是行不通的。业绩好的员工会认为自己应该比业绩差的员工得到更多奖励。如果两者获得的奖励一样，他们就会心存不满，可能辞职。因此，家长制方法会造成一种现象：人员更替和不满会以业绩最佳的员工为中心频频发生。简而言之，家长制方法不仅隐含了一个错误的认知基础，而且是不完整的。采用这种方法的组织最后得到的结果将是：业绩差的员工形成了一组满意的工作团队，他们的人员离职率和缺勤率很低，但对工作的积极性也微乎其微。

科学管理激励方法得到了本书大量理论和研究支持。在受到重视的外在奖励和良好的绩效之间建立清晰明了的联系确实能够增进激励和提升绩效表现。第2章的激励模式提出 $P \rightarrow O$ 预期是绩效的主要决定因素。第5章显示工资奖励体制既增进了激励也提升了绩效表现。第5章还强调，如果其他的外在奖励也很重要并且与绩效紧密相关，那么它们也可以并且确实能够影响激励。

科学管理方法的缺陷在于它漏掉了一些内容未作说明。没有解释从本质上来说工作是如何激励人的，以及为什么在某些情况下参与型管理会提升激励。它也没有指出其实奖励体制存在许多副作用，因此可能不会达到预期的产量增加。这种方法还忽略了一个事实，即不是每个人都极其看重外在奖励，不是每个人都会受到外在奖励体制的激励。科学管理方法对工作设计和领导方式的表述是错误的。它认为，工资奖励体制和专业化、标准化与精简化的工作相结合就能产生最佳的绩效，这种说法在第6章被推

翻了。它还说独裁的领导方式能产生最佳结果，而事实并非永远如此，这一点在第7章里也被证明了。

总之，科学管理方法已经被证明是不恰当的，因为它忽视了重要的个人差异和情况差异。它只依赖外在奖励，但是只有当外在奖励运用在看重它的人，适合它的情况时才能起到有效的激励作用。如果要使用外在奖励，我们必须能够将良好的绩效量化表示，而且组织必须对奖励享有掌控权。在很多情况下，精确度量绩效的方法是不存在的，也是无法获取的。例如，提供服务的组织中，高层岗位以及需要多人通力合作的工作，其工作成果就很难量化和测算。

和科学管理方法一样，参与型方法最受批判的也是它没有考虑到的问题。的确它所指出的，某些工作设计的方法可以增进激励效果，而且在某些情况下，参与决策制定是可以提高激励效果和员工满意度的。但这种方法没有强调外在奖励在激励员工方面起到了重要作用。它也没有指出，并不是所有人在面对丰富化工作或参与决策制定的机会时都会做出积极回应。因此，参与型方法并没有谈到该如何激励那些不喜欢有趣工作和不愿意参与决策制定的员工。

参与型方法适合有意在工作中满足高层次需要的员工，而科学管理方法适合有意在工作中满足低层次需要的员工。不幸的是，对参与型方法和科学管理方法来说，绝大多数组织都是由高层次需要员工和低层次需要员工共同组成的，而且，大多数在组织中工作的人都希望能够同时满足这两种需要。正如沙因（Schein）所说的，“现在我们不应该再从社会人和自我实现人的角度来思考问题了，我们应该从‘复杂人’的角度思考问题。复杂人有许多需要，为了能够激励这种人，所用的方法必须首先认识到需要的多样性。”可惜的是，家长制、科学管理方法和参与型方法都没有做到这一点。

† 这些方法水火不容吗

我们讨论过所有激励方法后似乎发现，它们互不兼容，组织必须从中选择其一。从某种程度来说它们是不能共存的，特别是家长制方法与另外两种是对立的。家长制方法强调了奖励的统一性，而科学管理方法则认为应该以绩效为基础颁发奖励。显然我们无法在根据绩效给予奖励的同时又做到给所有人颁发奖励。科学管理方法和参与型方法似乎是最有效的，它们并不是完全水火不容的。这两种方法都认为：如果可以明确地将受到重视的奖励和绩效挂钩，那么激励度一定会很高。但在奖励类型上两者有区别，一个是外在奖励，一个是内在奖励。科学管理方法强调外部控制、简化工作、专制监管，这一点与参与型方法发生了冲突。如果把科学管理方法做到了极致，它需要人们非常细致地阐明工作该如何做，非挑战性的工作该如何发展，而这些却又和内在激励背道而驰。

不过，就算工作没有简化，就算员工有机会参与决策制定过程，我们还是可以根据绩效来分配奖励。简而言之，为了按绩效分配奖励，工作设计就必须避免计划和控制与执行相脱离。无论是丰富的工作还是简单的工作，都可以根据员工的产出给予奖励。区别在于，丰富的工作关注的是结果，而不是工作过程，因为工作过程的规定和奖励与参与型管理不一致。按绩效来颁发奖励不会出现前后矛盾，原因是按照参与方式分配奖励。事实上，参与也可以提升评价过程的有效性。因此，参与型方法和科学管理方法并不是完全矛盾的。

† 组合方法

如果组织将参与型管理方法和科学管理方法结合起来，其员工既可以得到工作的挑战也可以根据绩效获得奖励。他们既可以参与工作设计，也可以参与决定哪些客观手段应该用于评估他们的工作业绩。再者，他们在

评估自己业绩的过程中也成了积极的参与者。结合了这两种方法的组织既有丰富的工作，又有奖励分配的参与型决策过程，还可以按照绩效来分配奖励。

但是，这种组合型方法有一个弱点：它并非可以简简单单地适用于所有人群或所有情况。有些工作无法进一步扩充，有些工作的绩效是无法量度的，还有些人并不希望参与到决策过程中来，又有一些人并不看重外在奖励。那种乐于参与，有很强烈的高层和低层需要的人最适合组合型方法。这种方法很适合施恩所指的“复杂人”。但可惜的是，并非每一个人都符合“复杂人”的模式。

有一种解决办法就是专门挑选“适合”这项激励模式的人员，但是在执行的过程中还是会碰到一些问题：

- 在挑选人员的时候，我们很难鉴别哪些才是真正适合这项方法的人。已有的选择工具也不是很理想。
- 要选择合适的人员，组织必须有大量前来应聘相关职位的人员。很多时候，组织并没有足够多的待选人员。
- 这项策略还要求组织必须能够根据自己的激励模式合法地拒绝不符合条件的申请人。

目前许多法律和法院判决都限制组织使用以招聘为目的的心理测试，尤其是当组织以激励模式为基础挑选人员，用到性格和兴趣测试时就会受到质疑。总之，较好的选择是将这一方法作为解决方案的一部分，解决激励模式中的个人差异问题。

† 个性化的组织

那么，什么才是激励员工最好的办法呢？家长制方法、科学管理方法、参与型方法和组合型方法都没有充分地考虑到个人差异。唯一普遍有效的激

励策略就是适合个人的激励体制。从操作角度来说，这种体制意味着某些人要执行丰富的工作，而另一些人则要执行根据科学管理原则设计的工作；某些员工会在工资奖励制度下工作，而另外一些则不会。因此，与其使用同样的方法去激励每一个人，组织还不如认识到个人差异的重要性，试着让管理个性化，以适合不同员工。每一个员工都可以受到适合自己需要的方法或组合型方法激励。

组织应该采取哪些措施来执行个性化方法呢？首先，必须认真评估员工，仔细分析每个员工的岗位。为了有效地完成这项任务，组织必须收集员工需要特征方面的有效数据，建立更加全面的岗位描述。单纯描述岗位的物理层面还不够；还必须说明它的心理层面。岗位影响到的需要类别、提供的奖励类型以及周围的管理氛围都必须在描述之列。即使对个人和岗位做出了恰当描述，组织单方面也很难对人员的安置做出合理决策。为了做到有效人员安置，组织必须与员工建立咨询辅导关系，这样员工才有机会影响被安排的岗位类型。这种做法是可取的，原因有二：

- 只有首先给予员工这样的机会，员工才能提供和自己有关的有效数据；
- 如果员工能够对工作性质做出实际的描述，他们就能行之有效地决定哪一个岗位适合自己。

正如第4章所介绍的，一旦有了这样的机会，员工就会选择可以为自己提供机会，赢得自己重视结果的工作。这正是组织所期望的，因为这样一来，他们所选择的工作将可能激励他们、让他们满意。接下来，组织必须设置不同类型的工作环境，所有环境都必须符合一项关键条件：一组员工接受或看重的结果必须和良好绩效保持一致。一个组织中，有些岗位应该很丰富，另一些则不是。工资奖励制度只在某些岗位实行，其他岗位则不实行。某些情况下，要实行民主领导方式；而另一些情况下，要实行专制领导方

式。虽然有些组织具备了这种多样性，但它们没有将员工安置在合适的岗位上，这些组织也常常没有产生这么多的工作环境。正如第6章开头所言，和愿意去丰富工作岗位工作的员工数量相比，组织常常没能提供足够多的丰富工作岗位。在管理层方面，和愿意响应工资激励体制的管理人员数目相比，组织提供的工资与绩效挂钩的岗位也不够。实际实行民主管理方式的频率总是比需要的频率要少。

要做到个性化，就必须营造出多种工作环境，但这种多样化不应该是无止境、难以管理的。不应该营造那种无法使重大奖励与绩效挂钩的环境。这是一个关键的限制条件，因为只有满足这个条件时，才能达到较高的满意度和激励度。它排除了许多种情形，例如，不应营造外在奖励和绩效无关，或者工作具有重复性的环境，因为此时激励度不够高。在最初的甄选过程中，可以筛选潜在的员工减少各种情况必然发生的频率。例如，有些人的需要和组织将要营造的工作环境不相符，那么就可以不聘用这类人。如果员工被告知了工作环境，从某种程度上说，这个工作可以依靠应聘人员的自我选择来完成。

显然，任何一个组织都很难知道它们到底需要营造多少种工作环境，因为甄选永远无法做到完美，而且人是变化着的。因此，组织必须鼓励员工在以上提到的限制条件内设计自己的工作环境。尽管这种个性化的过程一直都在发生。这里的建议是，组织必须鼓励和支持这种做法。本书回顾的某些研究表明，员工可以设计自己的工资体系，也可以帮助设计自己的工作。要做到个人/组织的良好配合，一个非常有效的方法是让员工决定他本人在组织中的角色。

组织很难将激励体制个性化。这样的体制一定会很复杂，因为人很复杂。人和人在许多方面都不一样，每个人都是独特的，要想做到个性化就必须为每一个员工营造一个独特的工作环境。另外，由于人是在不断变化和发展的，所以真正的个性化要求每个人的工作环境都要持续不断地变化。因为这样或那样的原因，做到工作个性化一直都是我们艰辛追求的目标而不

是一个已经达成的事实，但这个目标确实值得我们为之努力奋斗。它会带来更高的个人需要满意度和组织效率，这两个目标都值得我们追求。当社会越来越被大型复杂组织所主宰时，我们更应该非常重视个人的独特性和价值。个性化的方法认识到了这一点，并就人性这个方面与其他方法的一维理论形成了令人振奋的对比。



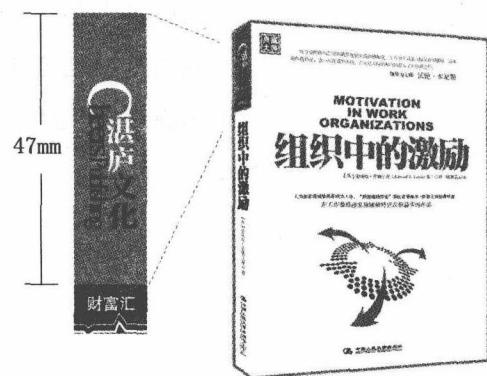
一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下两个品牌



找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



七 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化”的字样。



七 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

七 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008-2010年获奖书目

七 《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书；

搜狐、《第一财经日报》“2008年十本最佳商业图书”。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。



七 《大而不倒》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”，是美国《外交政策》杂志调查发现的全球思想家正在阅读的20本书之一。

“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”，《智囊悦读》“2010年度十大最具价值经管图书”。

全球政要和首席执行官争相阅读的危机启示录。

一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。



七 《金融的王道》

“蓝狮子·新浪2010年度最佳金融商业图书”。

汇丰集团主席倾尽毕生心力叩问灵魂之作。

一代银行家眼中的历史与世界，300年资本市场的得失与未来。



七 《facebook效应》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”。

搜狐2010“读本好书”年度十佳好书，“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。

首度公开facebook非凡创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位facebook核心高管倾情讲述。



七 《稻盛和夫自传》《在萧条中飞跃的大智慧》

《稻盛和夫自传》“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。

稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记。

一代经营之圣的成长历程，一位商界智者的梦想之旅。

《在萧条中飞跃的大智慧》被《21世纪商业评论》评为“2009年度最受商业领袖关注的书籍”。

日本“经营之圣”稻盛和夫谈危机下企业的生存之道。



七 《真实的幸福》

《职场》“2010最具阅读价值的10本职场书籍”。

积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。



七 希腊三部曲:《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》

新闻出版总署“第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书”之一。

“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境与伊甸园，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



延伸阅读

《组织文化与领导力》

- ◎ 企业文化理论之父埃德加·沙因经典作品。
- ◎ 领导如何创建组织文化，组织文化如何创造出领导。
- ◎ 如何以最有效的方式认识和打造组织。
- ◎ 大师沙因告诉你：对高绩效而言，文化越强大，组织越有效。
领导者所做的唯一真正重要的事情就是创建和管理文化。



《领导力引擎》

- ◎ 领导力大师诺埃尔·蒂奇经典巨著。
- ◎ GE总裁杰克·韦尔奇、英特尔总裁安迪·格鲁夫、百事总裁罗杰·恩里克、霍尼韦尔总裁拉里·博西迪，教你打造一支薪火相传的领导者队伍。



《领导力密码》

- ◎ 全球人力资源大师，“人力资源”概念的创立者戴维·尤里奇最新作品。
- ◎ 领导力大师C.K.普拉哈德拉，通用电气、IBM等8大知名企
业人力资源总裁联袂推荐。



《追随力》

- ◎ 哈佛大学领导力研究最新作品，颠覆沃伦·本尼斯、约翰·科特领导力理论。
- ◎ 追随者如何造就领导者，如何改变世界。
- ◎ 那些没有权利、权威和影响力的人，对结果的影响比我们想
象的更大，普遍意义更广。



《库伯 & 奥斯兰组织行为学》(原书第8版)

- ◎ 享誉美国管理界50余年，诞生于麻省理工学院的经典教材。
- ◎ 首次将体验学习大师大卫·库伯的体验式学习理论应用于组
织行为领域。
- ◎ 美国百所知名大学联袂推荐。



Motivation in Work Organizations by Edward E. Lawler III

ISBN 1-55542-661-1

Copyright © 1994 by Jossey-Bass Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Renmin University Press.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由约翰·威立父子公司授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。